

Master Thesis

Interkulturelles Angebotsmanagement im fraktalen Unternehmen

Optimierung von Engineering Dienstleistungen am
Beispiel des Automobilzulieferers MAGNA Steyr

ausgeführt bei

MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik AG & Co KG

im Rahmen des Studienganges

Master of Science in Industrial Management

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

Department of Industrial Management

unter Betreuung (Erstprüfer) von

Prof. Otto Hammer

und (Zweitprüfer)

Prof. Dr. Holger Haldenwang

vorgelegt von

Dipl.-Ing.(FH) Johannes Fabian

Graz, April 2009

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Graz, den 01.04.2009

Zusammenkommen ist ein Beginn,
zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
zusammenarbeiten ist ein Erfolg.

- *Henry Ford*

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung & Zielsetzung	2
1.1	Ausgangssituation	2
1.2	Zieldefinition	3
1.3	Gang der Untersuchung	4
1.4	Abgrenzung der Thematik	5
2	Angebotsmanagement bei MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik	6
2.1	Das Unternehmen	7
2.2	Angebotsprozess	8
2.2.1	Externer Angebotsprozess	9
2.2.2	Interner Angebotsprozess	10
2.3	Verbesserungspotential des Angebotsmanagements	13
3	Differenzierung der Kulturen	15
3.1	Abgrenzung von KULTUREN	19
3.1.1	Nationalkulturen	19
3.1.2	Organisationskulturen	20
3.2	Kultur & Wirtschaft - Organisationsmodelle	21
3.2.1	Die multinationale Unternehmensstruktur	22

Inhaltsverzeichnis

3.2.2	Die internationale Unternehmensstruktur	23
3.2.3	Die globale Unternehmensstruktur	24
3.2.4	Die transnationale Unternehmensstruktur	25
3.3	Völker & Länder - Nationalkulturen	27
3.3.1	Geert Hofstede Modell	29
3.3.2	Fons Trompenaars Modell	35
4	Realisierung	43
4.1	Kompetenzportfolio	45
4.2	Organisationsmodell - Strategische Ausrichtung des Projektes	48
4.3	Interkulturelle Risikoanalyse	57
4.4	Gliederung	61
5	Implementierung	67
5.1	Eingliederung in den Angebotsprozess	67
5.2	SWOT - Analyse	69
5.2.1	SO-Strategien: Stärken/Chancen	69
5.2.2	WT-Strategien: Schwächen/Risiken	69
5.2.3	WO-Strategien: Schwächen/Chancen	70
5.2.4	ST-Strategien: Stärken/Risiken	70
A	Kulturdimensionen nach Hofstede	74
B	Arbeitsspektrum Gesamtfahrzeugentwicklung	79
	Literaturverzeichnis	79

Abbildungsverzeichnis

2.1	Tochtergesellschaften von MAGNA International	6
2.2	Engineering Kompetenz Portfolio MSF	7
2.3	Externer Angebotsprozess	9
2.4	Interner Angebotsprozess - Phase 1 [12]	10
2.5	Interner Angebotsprozess - Phase 2 [12]	11
2.6	Interner Angebotsprozess - Phase 3 [12]	11
2.7	Interner Angebotsprozess - Phase 4 [12]	12
2.8	Kritische Erfolgsfaktoren	13
2.9	Problemfelder internationaler Projektarbeit [2]	14
3.1	Die 3 Ebenen der mentalen Programmierung des Menschen [2]	16
3.2	Tiefenebenen der Kultur [2]	17
3.3	Kulturspezifische Bewertung von Empfindungen und Gefühlen	18
3.4	Multinationales Organisationsmodell	21
3.5	Internationales Organisationsmodell	23
3.6	Globales Organisationsmodell	24
3.7	Transnationales Organisationsmodell	25
3.8	Ebenen des Strukturentwicklungsprozesses [1]	26
3.9	Die 3 Kulturebenen nach Edgar H. Schein [9]	28

Abbildungsverzeichnis

3.10 Die 5 Kulturdimensionen nach Geert Hofstede [4]	29
3.11 Unsicherheitsvermeidung weltweit	30
3.12 Machtdistanzen weltweit	31
3.13 Individualität weltweit	32
3.14 Bedeutung von maskulinen bzw. femininen Kulturen	33
3.15 Maskulinität weltweit	34
3.16 Langzeitorientierung weltweit	34
3.17 Die 7 Kulturdimensionen nach Fons Trompenaars [6]	35
3.18 Individualismus / Kollektivismus	36
3.19 Universalismus vs. Partikularismus	37
3.20 Leistung vs. Herkunft	38
3.21 Gefühlsbetonung weltweit	39
3.22 Verhältnis zur Zeit - Orientierung, Polychromie und Horizont	40
3.23 Spezifische vs. Diffuse Kulturen	41
3.24 Beziehung zur Natur	42
4.1 Vorgehensmodell	44
4.2 Kompetenzportfolio MSF	46
4.3 Gesamtfahrzeug-Entwicklungskompetenz der einzelnen Standorte von MSF .	47
4.4 Globale Bedeutung der Geschäftsfelder	52
4.5 Strategische Gliederung einzelner Niederlassungen [13]	53
4.6 Strategische Bedeutung einzelner Standorte im Projekt (1)	55
4.7 Strategische Bedeutung einzelner Standorte im Projekt (2)	56
4.8 Gegenüberstellung der Standorte nach den 5 Kulturdimensionen von Hofstede	58

Abbildungsverzeichnis

4.9	Absolute Differenz der Punktwerte zwischen allen Standorten	59
4.10	Kumulierte, absolute Unterschiede aller 5 Dimensionen nach Standorten . . .	60
4.11	Strategische Aufteilung der Arbeitsumfänge auf einzelne Standorte	62
4.12	Verfügbarkeiten sowie Eignung der einzelnen Standorte	63
4.13	Herkömmliche Betrachtungsweise von Unternehmen-Kunden Beziehungen . .	64
4.14	Kulturell differenzierte Beziehungen	65
4.15	Zusammensetzung eines Projektteams mit entsprechenden Kulturrisiken . . .	66
5.1	Prozessablauf	68
5.2	SWOT-Analyse	71
A.1	Langzeitorientierung Index (LZO)	74
A.2	Maskulinität Index (MAS)	75
A.3	Individualität Index (IDV)	76
A.4	Unsicherheitsvermeidung Index (UVI)	77
A.5	Machtdistanz Index (MDI)	78
B.1	Module und Arbeitsinhalte Gesamtfahrzeugentwicklung (1)	79
B.2	Module und Arbeitsinhalte Gesamtfahrzeugentwicklung (2)	80
B.3	Module und Arbeitsinhalte Gesamtfahrzeugentwicklung (3)	81
B.4	Module und Arbeitsinhalte Gesamtfahrzeugentwicklung (4)	82

Abkürzungsverzeichnis

EC	Engineering Center
IDV	Individualitätsindex
LZO	Langzeitorientierung
MAS	Maskulinitätsindex
MDI	Machtdistanz Index
MSF	MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik
OEM	Original Equipment Manufacturer
QM	Quality Management
RFQ	Request for Quotation
SE	Simultaneous Engineering
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UVI	Unsicherheitsvermeidungsfaktor

Kurzfassung

Wie bereits der Titel verlautbaren lässt, bezieht sich diese Master Thesis auf die Erarbeitung einer Methodik zur Optimierung des Angebotsmanagements eines weltweit verteilten (fraktalen) Unternehmens für Engineering Dienstleistungen. Dabei sollen einerseits kulturelle Diskrepanzen sowohl zwischen dem Kunden und dem Unternehmen als auch im Unternehmen selbst berücksichtigt werden, andererseits die global verteilten Kompetenzen genützt werden, um ein wettbewerbsfähiges Endprodukt auf dem technologischen Höchststand zu generieren. Der primäre Schwerpunkt dieser Arbeit liegt dabei auf der Erarbeitung eines Modells, in welchem die optimierte Nutzung global verteilter Ressourcen unter Berücksichtigung interkultureller Differenzen im Vordergrund steht. Hierfür werden Kulturmodelle namhafter Anthropologen und Kulturforscher selektiert, analysiert und bewertet, um eine objektive Beurteilung zu ermöglichen. Es soll also erreicht werden, dass neben primären ökonomischen Zielen jene interkulturelle Faktoren berücksichtigt werden, welche im Endeffekt den Gesamterfolg eines internationalen Projektes maßgeblich beeinflussen. Abschließend wird die Umsetzbarkeit des Modells geprüft sowie ein Vorschlag zur Implementierung in den Angebotsprozess gegeben.

Kapitel 1

Einleitung & Zielsetzung

Für Unternehmen in zahlreichen Industriezweigen ist es heutzutage nahezu unumgänglich, sich früher oder später mit der Thematik der Globalisierung zu befassen. Sei es um neue Märkte zu erschließen, neue Kunden zu gewinnen, günstigere Lieferanten zu bekommen, Know-How aufzubauen - oder einfach nur um dem ständig steigenden Wettbewerbsdruck Stand zu halten. Besonders im Bereich von Dienstleistungen, wie sie zum Beispiel Entwicklungszentren anbieten, sind im heutigen Informationszeitalter hoch komplexe, kundenspezifische Lösungen erforderlich. Da diese durch geographische Entfernungen und kulturelle Verschiedenheiten nur äußerst schwierig zu befriedigenden, wettbewerbsfähigen Resultaten führen, ist eine *Vor-Ort-Präsenz* und damit eine marktnahe Entwicklung in vielen Fällen unabdingbar.

1.1 Ausgangssituation

Das global agierende Unternehmen MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik - kurz MSF - positioniert sich seit Jahren an der Spitze der *First Tier Systemlieferanten* in der Automobilbranche. Ein wesentlicher Aspekt der Strategie von MSF ist dabei der Aufbau und Erhalt von Know-How, insbesondere in Form unterschiedlichster Engineering Dienstleistungen - von der Autoteile Entwicklung über Gesamtfahrzeug Entwicklung bis hin zur Weltraumtechnik. Aus diesem Grund besitzt das Unternehmen weltweit mehrere Entwicklungszentren, um Kunden direkt vor Ort bedienen zu können. Wie im nächsten Kapitel genauer erläutert, geht einem solchen

KAPITEL 1. EINLEITUNG & ZIELSETZUNG

Entwicklungsprojekt - je nach Größe - ein mehr oder weniger umfangreicher Angebotsprozess voraus. In diesem soll analysiert und bewertet werden, ob bzw. unter welchen Umständen ein spezifisches Projekt rentabel ist - oder eben nicht. Derzeit ist es nun so, dass für jede eingehende Anfrage zur Auferlegung eines Angebotes - kurz RFQ - bezüglich Gesamtfahrzeug Entwicklung eine vollständig neue, von vorhergehenden Projekten unabhängige, Kalkulation durchgeführt wird. Dabei wird immer nur derjenige Entwicklungs-Standort in die Kalkulation miteinbezogen, an welchen sich das Anfrageschreiben richtet. Eine Weitergabe bestimmter Arbeitsinhalte an andere Entwicklungszentren obliegt den verantwortlichen Fachbereichen. Da diese jedoch primär an einem optimalen Ergebnis ihres eigenen Bereiches (Profit Center) interessiert sind, erfolgt eine solche Ausgliederung diverser Arbeitspakete meist nur bei Überlastung oder mit Aussicht auf erhebliche Kostenvorteile.

1.2 Zieldefinition

Die für diese Arbeit ausschlaggebende Überlegung ist es nun, die Vorteile und Risiken interkultureller Zusammenarbeit einzelner Unternehmensstandorte aus strategischer Sicht zu erörtern bzw. zu bewerten. Dazu ist es notwendig, sich einerseits Gedanken über mögliche organisatorische Strukturen - sowie der damit verbundenen *Organisationskultur* - zu machen, andererseits müssen auftretende Risiken bedingt durch *nationalkulturelle Diversität* der einzelnen Organisationselemente beurteilt werden. Ansatzpunkt hierfür ist, wie bereits erwähnt, der Angebotsprozess. Dieser definiert in großem Maße den Verlauf künftiger Aktivitäten im Vorhinein, da neben sämtlicher Überprüfungen der Machbarkeit auch die diversen Fachbereiche auf eine mögliche Mitarbeit in dem geplanten Projekt vorbereitet werden (Termine, Ressourcen,...). Ziel dieser Arbeit ist es also, einen Leitfaden für die Integration einzelner Unternehmensstandorte in den Angebotsprozess zu geben, wobei eventuell auftretende Risiken durch kulturelle Unterschiede evaluiert werden. Die Ergebnisse einer solchen Untersuchung können dann als zusätzliche Information für die Entscheidung über die Machbarkeit - bzw. die Art der Realisierung - eines Projektes herangezogen werden. In einen Satz zusammengefasst lässt sich somit folgende Zielformulierung treffen:

KAPITEL 1. EINLEITUNG & ZIELSETZUNG

Das Ziel dieser Master Thesis ist die Findung einer Methode zur Einbindung sämtlicher Unternehmensstandorte in den Angebotsprozess unter Berücksichtigung kultureller Differenzen bzw. Gegebenheiten zur Optimierung von Engineering Dienstleistungen am Beispiel des Automobilzulieferers MSF.

1.3 Gang der Untersuchung

Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Schritte zur Erreichung der im vorhergehenden Abschnitt festgelegten Zielformulierung findet sich im Folgenden.

1. **Angebotsmanagement bei MAGNA Steyr:** Neben der Vorstellung des Unternehmens MSF wird der aktuelle Angebotsprozess hinsichtlich Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten bei der Integration weltweit verteilter Entwicklungszentren untersucht.
2. **Kulturmodelle:** Der theoretische Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Untersuchung diverser Kultur- bzw. Organisationsmodelle, welche als Ausgangspunkt für die Erstellung eines Ansatzes zur Einbindung einzelner Unternehmensstandorte in den Angebotsprozess dient.
3. **Realisierung:** Im praktischen Teil der Arbeit wird ein *Leitfaden* erstellt, welcher unter Zuhilfenahme der theoretischen Ansätze die Möglichkeit bieten soll, eine Einbindung aller Unternehmensstandorte in den Angebotsprozess zu gewährleisten. Dieses Verfahren wird insbesondere dahingehend optimiert, dass die Risiken durch kulturelle Diversität ermittelt werden, um gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen dahingehend einleiten zu können.
4. **Implementierung:** Schlussendlich wird ein Vorschlag zu einer Integration dieses Konzeptes in den unternehmensinternen Angebotsprozess gegeben. Weiters wird mittels SWOT-Analyse die Anwendbarkeit der Methode überprüft bzw. evaluiert.

1.4 Abgrenzung der Thematik

Die der Risikoanalyse zugrunde liegende Ermittlung eines Modells zur Differenzierung und Bewertung von Nationalkulturen ließe sich hervorragend durch umfangreiche Feldforschung intensivieren bzw. konkretisieren. Da eine solch weitreichende Untersuchung sowohl den zeitlichen als auch den finanziellen Rahmen sprengen würde, beschränkt sich die Vorgehensweise auf die Erörterung und den Vergleich bereits existierender Kulturmodelle. Es werden also die Ergebnisse jahrzehntelanger Forschung namhafter Anthropologen und Kulturforscher analysiert und miteinander verglichen, um eine These zur Erreichung der genannten Zielvorgabe zu entwickeln. Dabei ist es nicht Ziel dieser Arbeit, eine komplette Vorgabe für die Zusammensetzung eines internationalen Projektteams zu geben. Vielmehr wird eine Vorgehensweise - also ein Leitfaden - zur Integration gesamter Entwicklungsstandorte in den zentralen Angebotsprozess gegeben, um sämtliche Kompetenzen des Unternehmens effizienter nützen zu können.

Kapitel 2

Angebotsmanagement bei MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik

Im folgenden Abschnitt soll das Unternehmen MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik AG & Co KG kurz vorgestellt werden. Des Weiteren wird der aktuelle interne Angebotsprozess erläutert, um ein grundsätzliches Verständnis für den Ausgangspunkt und die Wirkungsweise dieser Arbeit zu schaffen.



Abbildung 2.1: Tochtergesellschaften von MAGNA International

KAPITEL 2. ANGEBOTSMANAGEMENT BEI MAGNA STEYR FAHRZEUGTECHNIK

2.1 Das Unternehmen

MSF stellt mit etwa 10.000 Mitarbeitern verteilt auf 20 Standorte weltweit die verhältnismäßig größte Tochtergesellschaft von Magna International dar (Abb. 2.1). Das Unternehmen hat sich auf eine markenunabhängige Entwicklung und Produktion von Gesamtfahrzeugen spezialisiert und bewahrt sich somit ein breites Spektrum an möglichen Geschäftsfeldern in der gesamten Automobilbranche. Mit bereits verkehrstauglichen Prototypen hat Magna Steyr dies weiter bewiesen, dass nicht nur spezielle Aufträge von OEMs abgewickelt werden können, sondern dass die bereits angesprochene Gesamtfahrzeugkompetenz auch dazu befähigt, ein eigenes Automobil auf den Markt bringen zu können. Bedingt durch den weltweit wachsenden Markt für *Europäisches Automotive Engineering* ergaben sich für MAGNA Steyr dadurch äußerst profitable Geschäftsfelder. Die primäre Kernkompetenz liegt aus historischen Gründen derzeit noch immer bei Allradsystemen, weshalb sich das Unternehmen besonders auf diesem Sektor etabliert und schon seit langem eine weltweite



Abbildung 2.2: Engineering Kompetenz Portfolio MSF

KAPITEL 2. ANGEBOTSMANAGEMENT BEI MAGNA STEYR FAHRZEUGTECHNIK

Marktführerschaft erarbeitet hat. Die gesamten marktrelevanten Geschäftsfelder umfassen jedoch wesentlich mehr als eine reine Allrad Kompetenz. Die aktuelle Strategische Planung umfasst die in Abb. 2.2 dargestellten bereichsübergreifenden Innovationsfelder. Aus der Sicht des Unternehmens ergibt sich folgende visionäre Formulierung [5]:

Der Markt sieht uns als weltweit führenden, markenunabhängigen Engineering- und Fertigungspartner der Automobilhersteller und Anbieter von innovativen Lösungen für die Mobilität der Zukunft.

Das Engineering agiert dabei als eigenständiges Profit-Center, welches zwar über den Vertrieb bzw. das Key-Account Management mit dem Konzern abgestimmt ist, jedoch mit einer eigenen Akquisition für das erfolgreiche Umsetzen von Entwicklungsprojekten verantwortlich ist [5].

2.2 Angebotsprozess

Die folgenden Erläuterungen des unternehmensinternen Angebotsprozesses basieren auf dem MSF Group Standard G50001 [12] sowie der Arbeitsanweisung für die Sparte Engineering [13]. Dieser Angebotsprozesses ist Teil des Akquisitionsprozesses und somit dem Marketing bzw. Sales zugeordnet.

Rein unternehmensbezogen betrachtet, beginnt der Angebotsprozess mit dem Erhalt einer Anfrage, der sogenannten *Request for Quotation* - kurz RFQ. Die für diese Master Thesis zugrunde liegenden theoretischen Ansätze erfordern jedoch eine etwas umfangreichere Betrachtung. Wie bereits mehrfach erwähnt, soll ein Modell entwickelt werden, welches die vom Kunden gestellten Aufgaben auf unterschiedliche, global verteilte Engineering Center (EC) verteilt. Dabei muss jedoch festgehalten werden, dass durch die Anfragestellung an einen bestimmten Entwicklungsstandort unter anderem bereits eine *Vorselektion des gewünschten Partners* durch den Kunden selbst getroffen wurde. Es ist also notwendig, den gesamten Prozess von der Entstehung der RFQ bis hin zur Angebotslegung zu betrachten.

2.2.1 Externer Angebotsprozess

Da dieser Prozess bei jedem Unternehmen mehr oder weniger unterschiedlich ist, soll an dieser Stelle eine verallgemeinerte Version erläutert werden, ohne sich dabei ins Detail zu verlieren. Wesentlich für das Unternehmen und diese Arbeit ist ohnehin nur der Inhalt eines solchen Prozesses, um ein grundsätzliches Verständnis für das Handeln des Kunden zu erlangen. Der in Abb. 2.3 dargestellte Ablauf beschreibt im wesentlichen relevante Tätigkeiten des Kunden aus der Sicht von MSF, wobei ein besonderes Augenmerk auf das interne Lobbying mit der daraus resultierenden Lieferantenauswahl gelegt werden muss. Im Klartext bedeutet das, dass bei einer Abarbeitung des in dieser Arbeit präsentierten Leitfadens, die vom Kunden gewünschten bzw. indirekt festgelegten Kommunikationswege und -schnittstellen nicht unberücksichtigt bleiben dürfen.

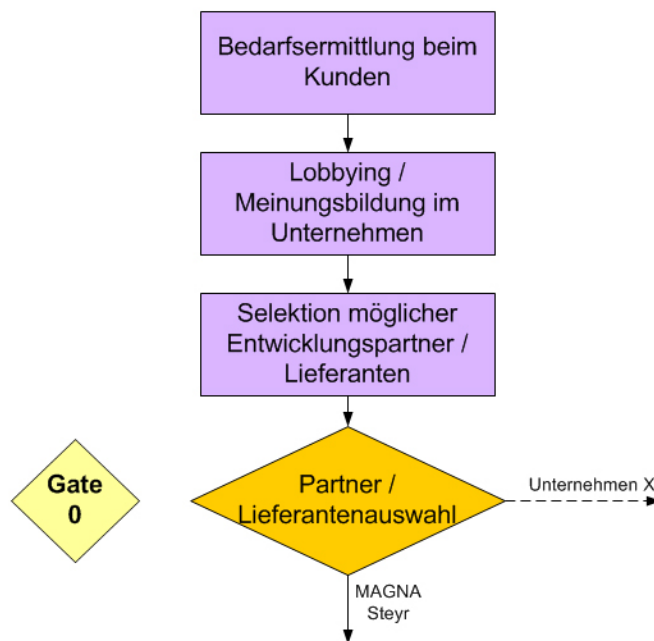


Abbildung 2.3: Externer Angebotsprozess

2.2.2 Interner Angebotsprozess

Nach Erhalt einer Anfrage beginnt der eigentliche Angebotsprozess aus der Sicht des Unternehmens. Bei MSF gliedert sich dieser in 4 Phasen, welche kurz erläutert werden sollen.

1. **Anfragequalifizierung:** Wie in Abb. 2.4 dargestellt, beinhaltet die erste Phase eine grobe Untersuchung der Unterlagen. Hierbei sollen in erster Linie grundsätzliche Prämissen bzw. Voraussetzungen geprüft werden, welche bei einer eventuellen Beauftragung den Erfolg des Projektes maßgeblich beeinflussen (Killer-Kriterien).
2. **Definition der Angebots-Strategie:** Führt die Entscheidung bezüglich einer Angebotslegung zu einem positiven Ergebnis, wird als nächster Schritt ein Angebotsprojektleiter bestimmt, welcher sämtliche Aktivitäten koordiniert. Die wichtigste Tätigkeit der zweiten Phase (Abb. 2.5) ist neben der Planung des Angebots-Projektes die Durchführung einer Feasibility Studie.

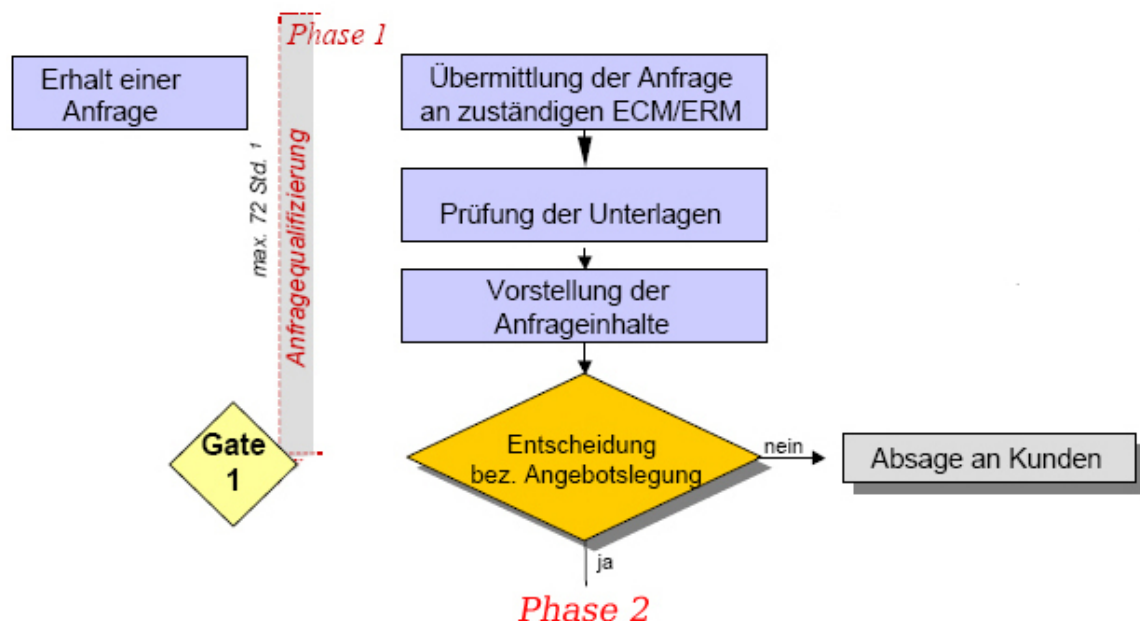


Abbildung 2.4: Interner Angebotsprozess - Phase 1 [12]

KAPITEL 2. ANGEBOTSMANAGEMENT BEI MAGNA STEYR FAHRZEUGTECHNIK

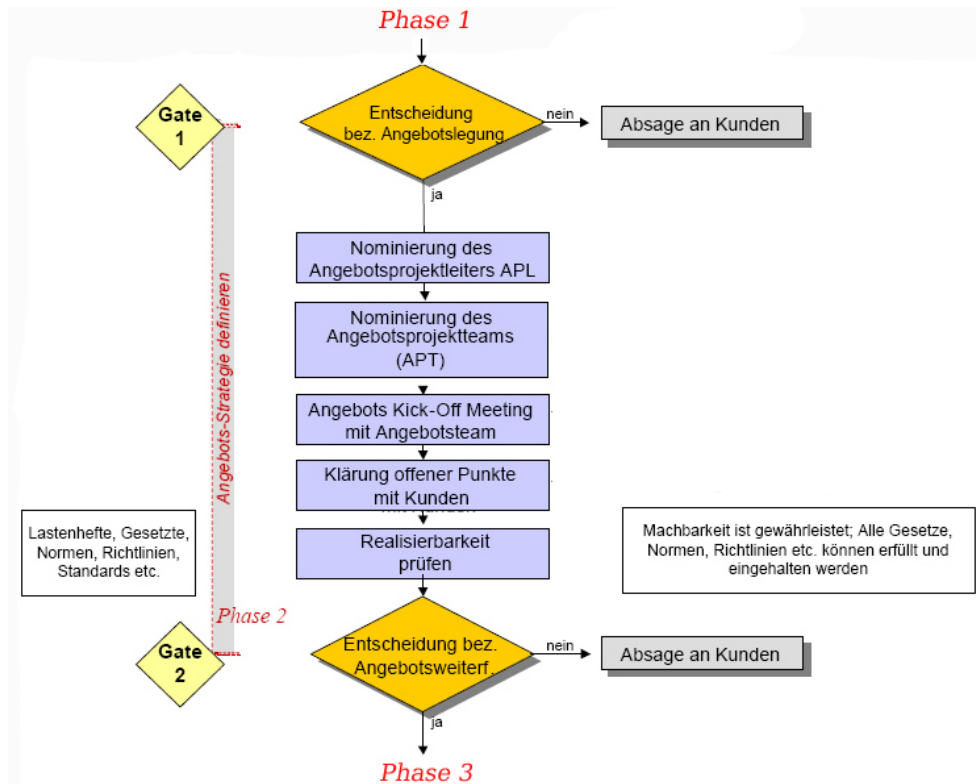


Abbildung 2.5: Interner Angebotsprozess - Phase 2 [12]

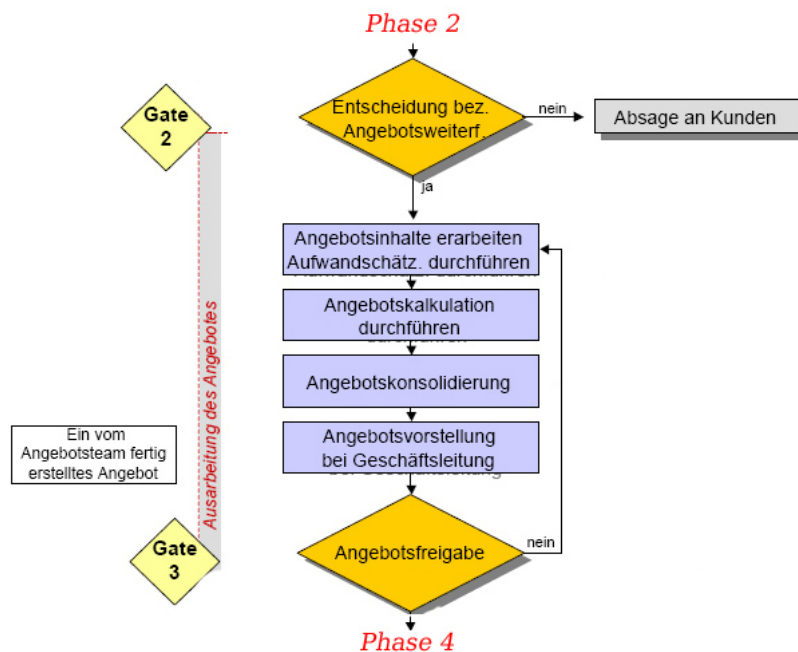


Abbildung 2.6: Interner Angebotsprozess - Phase 3 [12]

KAPITEL 2. ANGEBOTSMANAGEMENT BEI MAGNA STEYR FAHRZEUGTECHNIK



Abbildung 2.7: Interner Angebotsprozess - Phase 4 [12]

3. **Ausarbeitung des Angebotes:** Ist eine Machbarkeit gewährleistet, beginnt der eigentliche Teil der Angebotslegung. Als dritte Phase werden, wie in Abb. 2.6 dargestellt, sämtliche Inhalte von den Fachbereichen geprüft, *Kosten* kalkuliert, *Kompetenzen* bewertet und auf Wettbewerbsfähigkeit geprüft sowie die *zeitlichen Aufwände* ermittelt. Für einen erfolgreichen Abschluss dieser Phase muss das komplette Angebot in schriftlicher Form vorliegen und von der Geschäftsführung freigegeben sein.

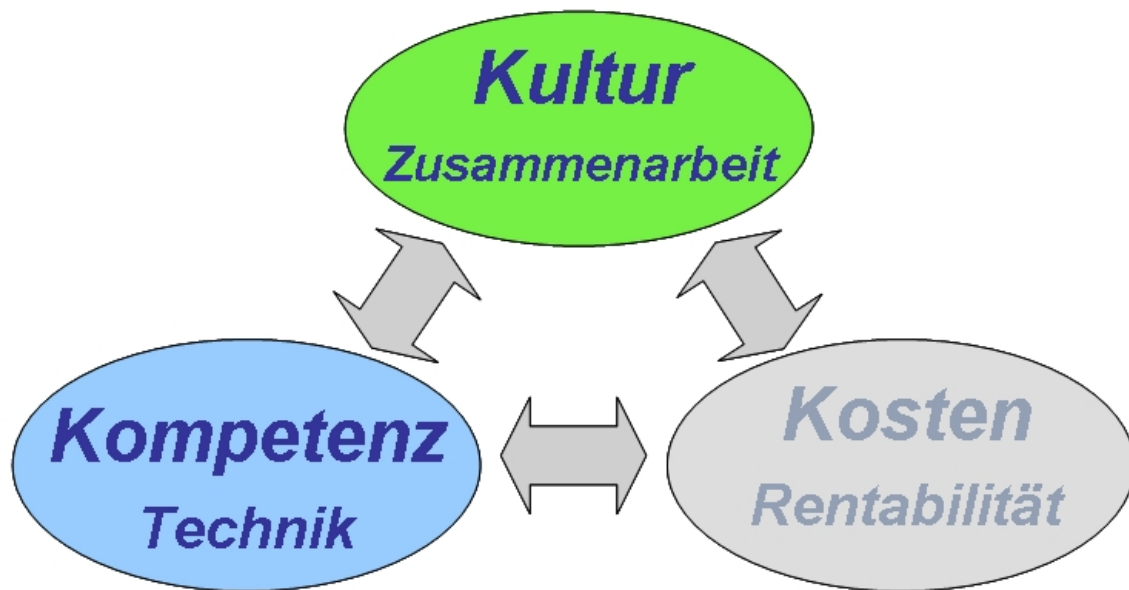


Abbildung 2.8: Kritische Erfolgsfaktoren

4. **Interaktionsschleifen bzw. Entscheidungsfindung:** Nachdem der Kunde das Angebot erhalten hat, werden als letzter Schritt Lobbying Aktivitäten solange durchgeführt, bis es zu einer Entscheidung kommt (Abb. 2.7). Sind Änderungen des Angebotes von Seiten des Kunden gewünscht, muss im Zuge einer Überarbeitung auch die dritte Phase wiederholt werden.

2.3 Verbesserungspotential des Angebotsmanagements

Wie der vorherige Abschnitt deutlich gemacht hat, verfolgt der aktuelle Angebotsprozess eine strikte Analyse der ökonomischen sowie technischen Machbarkeit (Feasibility). Da es sich bei MSF um ein Unternehmen mit weltweit verteilten Standorten handelt, erfolgt während der Angebotslegung meist ein Einbezug anderer Entwicklungsstandorte. Dies geschieht derzeit jedoch nur dann, wenn die entsprechenden Fachbereiche aus genannten ökonomischen bzw. technologischen Gründen es als notwendig erachten. Der Angebotsprozess von MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik kann daher mit Hilfe dieser Arbeit dahingehend erweitert werden, dass im Zuge der dritten Phase - also während der eigentlichen Ausarbeitung des Angebotes - eine möglichst sinnvolle, unternehmensweite Verteilung einzelner Themenbereiche ermöglicht

KAPITEL 2. ANGEBOTSMANAGEMENT BEI MAGNA STEYR FAHRZEUGTECHNIK

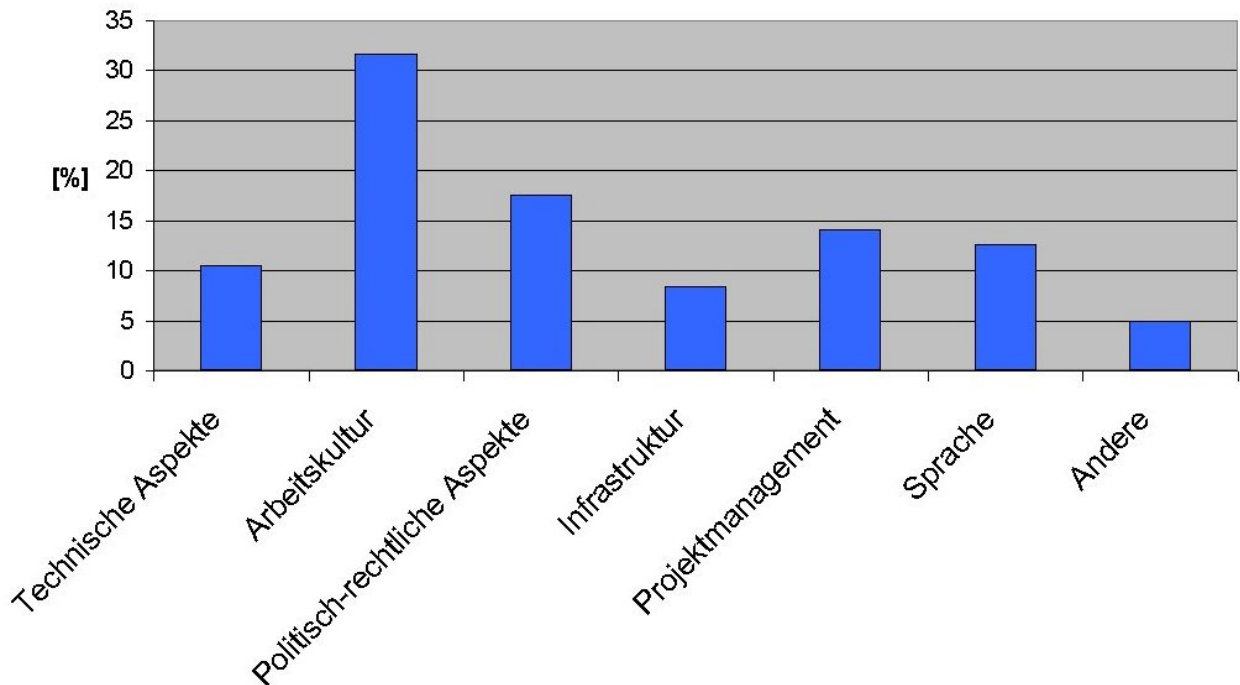


Abbildung 2.9: Problemfelder internationaler Projektarbeit [2]

wird, um sämtliche Ressourcen optimal zu nutzen. Der hauptsächliche Gesichtspunkt dabei liegt auf der Optimierung der interkulturellen Zusammenarbeit, welcher neben besagten ökonomischen und technologischen Aspekten einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt (Abb. 2.8). Bekräftigen lässt sich diese Aussage durch eingehende Untersuchungen von Hans-Erland Hoffmann, Yvonne-Gabriele Schoper und Conor John Fitzsimons [2] (siehe Abb. 2.9), welche die kulturelle Diversität in Projekten als einen kritischen Erfolgsfaktor identifiziert haben. Daher soll die besagte Methode zur Einbindung der Unternehmensstandorte um eine Risikoanalyse erweitert werden, um eventuelle Probleme hinsichtlich interkultureller Zusammenarbeit bereits im Angebotsprozess zu erkennen und zu vermeiden.

Kapitel 3

Differenzierung der Kulturen

Der Begriff *Kultur* stammt ursprünglich aus dem lateinischen und besitzt mehrere, breit gefächerte Bedeutungen. Die Definitionen reichen von der *Pflege des Körpers* über *bewohnen und bebauen* bis hin zu *emsig beschäftigt sein*. Da die Auffassung des Begriffes Kultur außerdem von Region zu Region unterschiedlich ist, versuchte Sir Edward Burnett Taylor, ein britischer Philosoph und Anthropologe, im Jahr 1871 eine möglichst allgemein gültige Definition zu formulieren. Er bezeichnete in seinem Buch *Primitive Cultures* [11] den Begriff Kultur als einen Komplex von Glaubensvorstellungen, Kenntnissen, Bräuchen, Rechten sowie allen relevanten Fähigkeiten eines Menschen, welche dieser als Teil einer bestimmten Gesellschaft erworben hat. Etwas weniger positiv betrachtete der Philosoph Jean-Jacques Rousseau in *Discours sur les Sciences et les Arts* [12] diese Thematik. Seiner Ansicht nach steht die Kultur für einen Mechanismus, welcher die spielerische Natur des Menschen den künstlichen Regelwerken einer Zivilisation unterwirft. Seit dem 18. Jahrhundert gibt es in der Anthropologie also zwei Sichtweisen über den besagten Begriff *Kultur*, nämlich

- einerseits eine den Menschen unterwerfende Struktur, in welcher das Individuum einem bestimmten Verhaltensmuster zugeordnet wird,
- andererseits jene Betrachtungsweise, in welcher der Mensch als Potential gesehen wird und die Kultur als Funktion, welche dieses nutzt.

In der modernen Wissenschaft wird generell eine Mischform der beiden Theorien verwendet. Man betrachtet die menschliche Gesellschaft als eine Einheit von *traditionellen* (ad Theorie

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

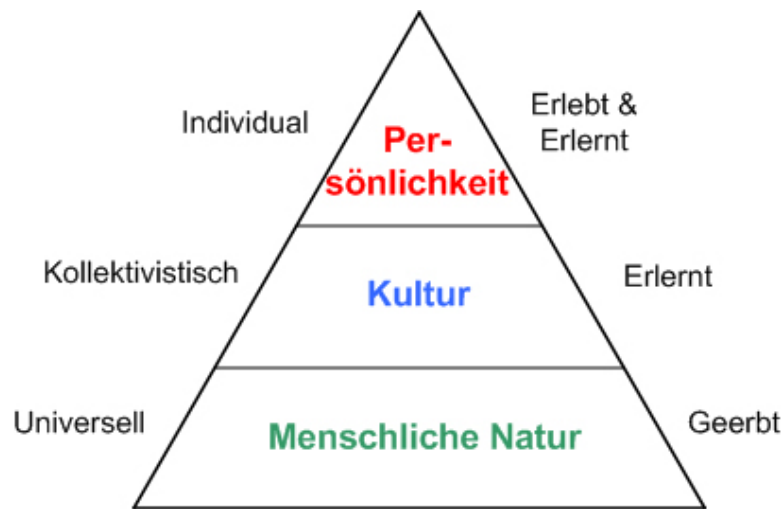


Abbildung 3.1: Die 3 Ebenen der mentalen Programmierung des Menschen [2]

1) sowie *selbstdefinierten* (ad Theorie 2) Regeln, welche zwar von Generation zu Generation weitergegeben werden, jedoch in ständigem Wandel stehen, da der jeweils individuelle Aspekt mit jeder Generation hinzukommt. Neutral betrachtet versteht man unter Kultur also **die Summe der Verhaltensweisen von Menschen in einer Gesellschaft**. Ein sozialpsychologisches Modell der so genannten *mental*en Programmierung entwickelte Geert Hofstede [3] in einer weiterführenden Forschung zu seinem Hauptwerk *Cultures Consequences*[4]. In diesem unterteilte er den menschlichen Geist in drei Ebenen (Abb. 3.1), welche sich durch ihre Beeinflussbarkeit von außen bzw. ihre gesellschaftliche Gültigkeit unterscheiden.

- **Menschliche Natur:** Unter der menschlichen Natur versteht man jene Eigenschaften
 - wie beispielsweise die Fähigkeiten zu Fühlen, Wut, Angst oder Trauer zu empfinden
 - welche vollständig unabhängig von der Herkunft und somit bei allen Menschen gleich sind.
- **Kultur:** Darunter erachtet man regionale, gesellschaftliche Merkmale, welche nach der Geburt durch den Einfluss der Umwelt eingepägt und erlernt werden.
- **Persönlichkeit:** Als Persönlichkeit bezeichnen sich all jene Eigenschaften, welche das einzelne Individuum von den anderen unterscheidet. Diese Eigenschaften sind zwar

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

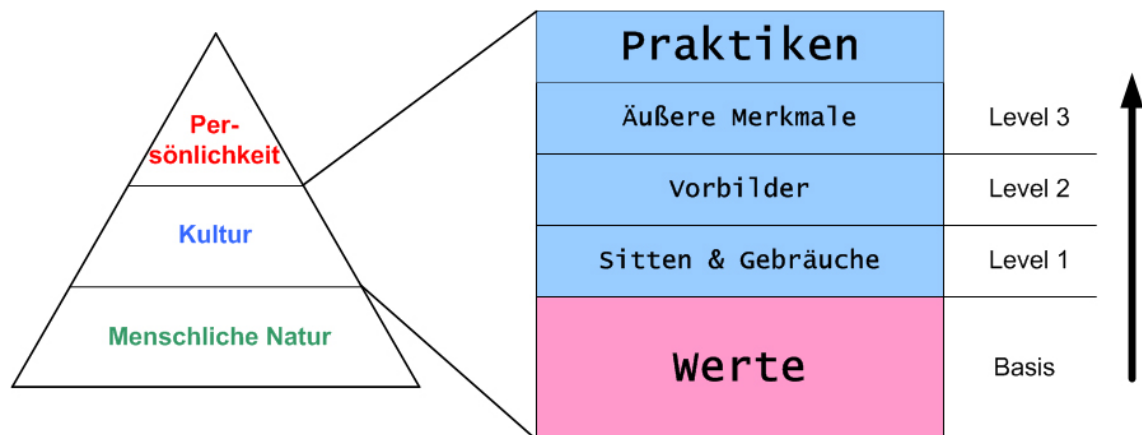


Abbildung 3.2: Tiefenebenen der Kultur [2]

durch die gesellschaftliche Entwicklung geprägt, aber dennoch einzigartig.

Ebene eins - die Menschliche Natur - ist also bei allen Individuen gleich, wohingegen Ebene drei - die Persönlichkeit - bei jedem Menschen einzigartig ist. Für eine regionale Unterscheidung von Gesellschaften, respektive Kulturen, spielt also nur die zweite Ebene eine direkte Rolle. Indirekt ist natürlich eine Beeinflussung Bottom - Up festzustellen, d.h. grundsätzlich menschliche Wesenszüge wirken sich auf die Ausbildung der Kultur aus, ebenso wie diese die individuelle Persönlichkeit prägt. Für eine weiterführende Untersuchung genannter gesellschaftlicher Differenzen ist eine genauere Unterteilung notwendig, wie in Abb. 3.2 dargestellt.

Werte Werte bilden die Basis jeder Kultur und charakterisieren sich durch die persönliche Einstellung zu Empfindungen und Gefühlen. Das bedeutet, sie definieren die subjektive Beurteilung äußerer Umstände durch positive bzw. negative Parameter. Klassische Beispiele solcher Parameter sind in Abb. 3.3 gelistet. Werte werden zum Großteil in der frühen Kindheit erworben und bilden das Herzstück jeder Kultur. Weiters sind sie nach außen hin kaum sichtbar und somit in vielen Fällen die Ursache für Missverständnisse einer interkulturellen Kommunikation.

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN



negativ 	positiv 
anormal	normal
verboten	erlaubt
böse	gut
hässlich	schön
gefährlich	sicher

Abbildung 3.3: Kulturspezifische Bewertung von Empfindungen und Gefühlen

Praktiken Praktiken sind zwar nach außen sichtbare Tätigkeiten bzw. Eigenschaften, jedoch bleibt die ihnen zugrunde liegende Ursache meist im Dunkeln. Um sie zu verstehen, ist es notwendig, sich mit den dahinter verborgenen Werten zu befassen. Diese Praktiken gliedern sich wiederum in drei Ebenen, von denen vor allem die Sitten und Gebräuche auf spezifischen Grundannahmen beruhen.

- **Äußere Merkmale:** Diese kennzeichnen sich durch nach außen sichtbare Eigenschaften, wie beispielsweise die Sprache, Kleidung oder ähnliches. Sie ändern sich im Laufe der Zeit häufiger als andere kulturelle Eigenheiten und erlauben Fremden einen oberflächlichen Einblick in die Gesellschaft.
- **Vorbilder:** Als Vorbilder verstehen sich tatsächliche oder fiktive Figuren, welche durch ihre Eigenschaften, Fähigkeiten bzw. Denkweisen die Ideale der Gemeinschaft widerspiegeln.
- **Sitten & Gebräuche:** Sind Taten die ohne eine bestimmten Notwendigkeit durchgeführt werden. Hierbei handelt es sich vielmehr um spezifische Gewohnheiten, die meistens nur dazu dienen, eine kulturelle Gemeinschaft nach außen hin abzugrenzen und den internen Zusammenhalt zu stärken.

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

3.1 Abgrenzung von KULTUREN

Zu Beginn der Untersuchung von kulturellen Unterschieden ist es unvermeidbar, sich darüber Gedanken zu machen, wie denn eigentlich Kulturen gegenüber anderen abgegrenzt werden können. Wie bereits festgestellt wurde, definieren sich diese durch gewisse innere und äußere Merkmale, welche sie von anderen unterscheiden. Geert Hofstede [3] grenzt dabei eine *Gesellschaft* - sprich Kultur - durch ihren historischen und organisatorischen Zusammenhalt ab. Eine Kultur kann somit als eine soziale Gemeinschaft betrachtet werden, welche sich im Laufe der Zeit durch genannte innere und äußere Umstände entwickelt hat. Heutzutage existieren primär zwei Arten von Gemeinschaften weltweit, die sich durch ihre grundsätzlichen Strukturen und bestimmende Wertigkeiten voneinander unterscheiden und somit gänzlich andere Merkmale aufweisen. Man spricht daher von

- ***National-Kulturen:*** politische Gemeinschaften (Länder, Nationen, Völker) und
- ***Organisations-Kulturen:*** wirtschaftliche Gemeinschaften (Unternehmen).

Um nun die Risiken einer multikulturellen Zusammenarbeit bereits im Angebotsprozess zu berücksichtigen, ist es notwendig, die unterschiedlichen Prägungen der Menschen hinsichtlich ihrer Herkunft (Nationalkulturen) zu evaluieren. Aus wirtschaftlicher Perspektive dahingegen steht eine Optimierung des Organisationsmodells zur Nutzung globaler Kompetenzen im Vordergrund. Die Herausforderung dieser Arbeit ist es nun, diese beiden Seiten auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.

3.1.1 Nationalkulturen

Daraus folgt unmittelbar die Fragestellung, inwieweit die geographische und politische Abgrenzung der Erde durch Nationalstaaten mit der kulturellen Zugehörigkeit korreliert. Prinzipiell ist es nun so, dass sich Nationen genau wie kulturelle Gesellschaften nicht zufällig gebildet, sondern sich vielmehr durch historische Umstände entwickelt haben. Sie besitzen genau jene Eigenschaften, welche man von einer kulturellen Einheit erwarten würde - Regeln und Gesetze, Religion, Bildungs- und Institutionsstrukturen etc. Dennoch

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

lässt sich das Wort *Staat* nicht mit dem Wort *Kultur* bzw. *Volk* gleichsetzen. In vielen der heutigen Länder wurden Völker mehr oder weniger freiwillig zu einer größeren, nach außen hin abgrenzbaren Gemeinschaft zusammengeschlossen. Als gutes Beispiel können hier die ehemaligen afrikanischen Kolonialstaaten genannt werden, aus denen sich die heutigen Länder hauptsächlich durch die europäische Besetzung entwickelt haben, anstatt durch den kulturellen Zusammenhang der Völker. Auch die Tibeter in China sind ein klassischer Fall dafür, dass Nationen oft über Völker bzw. Kulturgruppen hinweg gebildet wurden. Dies führt in den meisten Fällen dazu, dass sich, trotz der ursprünglichen Verschiedenheit der Völker eines Staates, im Laufe der Zeit mehr und mehr Gemeinsamkeiten ausbilden. Diese bewirken in weiterer Folge ein wachsendes Zusammengehörigkeitsgefühl und damit eine Abgrenzung des Staates nach außen. Es führt also dazu, dass es von Generation zu Generation zu besagter *mentalener Programmierung* der Idee einer *gemeinsamen, staatlich abgegrenzten Kultur* kommt, selbst wenn dies in bestimmten Situationen zu einem oftmals unerwünschten und bekämpften Kulturverlust von ethnischen Minderheiten führt. Gerade durch diese Nationalisierung ist es aber wesentlich einfacher, Unterscheidungen zwischen Kulturen zu treffen, sofern man Staaten als solche betrachtet. Nicht nur dass Daten durch Regierungen und öffentliche Institutionen leichter erhebbar und zugänglich sind, auch eine geographische Zuordnung von Kulturen wird dadurch deutlich erleichtert. Daher wird als Basis für den kulturellen Vergleich eine nationale Gliederung von Kulturen - also eine Unterscheidung nach Ländern - angenommen, selbst wenn dies aufgrund ethnischer Minderheiten in den jeweiligen Staaten zu einer mehr oder weniger zutreffenden Verfälschung des Ergebnisses führt.

3.1.2 Organisationskulturen

Geert Hofstede [3] beschreibt den Unterschied zwischen Nationalkulturen und Organisationskulturen hauptsächlich durch ihre verschiedene Mischung aus *Werten* und *Gewohnheiten*. Er weist dabei insbesondere darauf hin, dass Werte von Nationalkulturen bereits viel früher - nämlich sofort nach der Geburt - erworben werden und daher viel tiefer gehen als jene von Organisationskulturen. Dies macht sich beispielsweise dadurch bemerkbar, dass in

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

den meisten Fällen Unternehmenswechsel bzw. Organisationswechsel deutlich einfacher zu bewältigen sind als die Integration in ein anderes Land.

3.2 Kultur & Wirtschaft - Organisationsmodelle

Die große Kunst des internationalen Managements ist es, die Organisationsstruktur - basierend auf der Organisationskultur - so zu gestalten, dass sie mit den betreffenden Nationalkulturen harmonisiert. Um also die Auswirkungen einer multikulturellen Zusammenarbeit abschätzen zu können, ist es einerseits nötig, die Unternehmensstruktur bzw. -Mentalität zu verstehen. Andererseits muss auch die dadurch mehr oder weniger große Beeinflussung durch Unterschiede in den Nationalkulturen erkannt werden. Gleichzeitig ist es aber notwendig, durch die Nützung globaler Kompetenzen einen Kostenvorteil zu schaffen, welcher die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Zukunft des Unternehmens sichert.

Die folgenden Erläuterungen in Bezug auf Organisationsstrukturen richten sich im Wesentlichen nach Christopher A. Bartlett und Sumantra Goshal, *Managing Across Borders* [13].

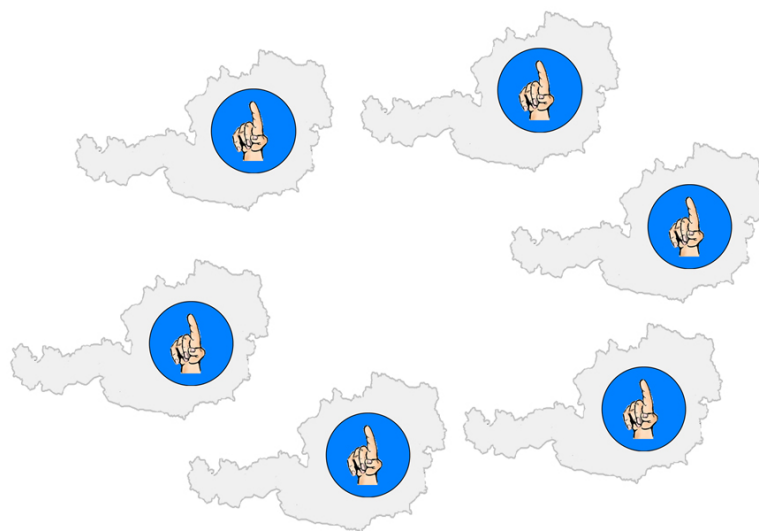


Abbildung 3.4: Multinationales Organisationsmodell

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

3.2.1 Die multinationale Unternehmensstruktur

Die multinationale Struktur stellt wahrscheinlich die am weitesten verbreitete Organisationsform dar. Wie in Abb. 3.4 dargestellt, charakterisiert sich diese hauptsächlich durch eine gewisse Selbstständigkeit in jeder geographischen Niederlassung. Das bedeutet, dass eine solche Struktur auf einen lokalen Markt ausgerichtet ist, welcher durch die meist einheimischen Mitarbeiter bzw. Manager optimal bedient werden kann. Die Verbindung zur Muttergesellschaft findet dabei meist nur über das Topmanagement statt, wodurch die Handlungsfreiheit der einzelnen Standorte nur durch generelle Unternehmensstrategien beeinflusst bzw. beschränkt wird. Man spricht daher von einer *dezentralen Föderation*. Diese weist im Allgemeinen folgende charakteristischen Merkmale auf:

- Dezentrale Verantwortlichkeiten, Entscheidungen, Unternehmenswerte.
- Das Topmanagement sieht einzelne Standorte als Portfolio unabhängiger Unternehmen.
- Der Managementprozess ist definiert als einfaches, erfolgsorientiertes Kontrollsystem, welches durch informelle, persönliche Beziehungen gehandhabt wird.

Bartlett und Goshal bezeichnen das multinationale Unternehmen dabei mit dem Synonym ***Responsiveness***. Durch die Nähe zum lokalen Markt kann also schnell und wirksam reagiert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten bzw. auszubauen. Ein solches Organisationssystem bringt natürlich auch seine Nachteile mit sich. Durch die strikte Trennung von den anderen Tochterunternehmen können beispielsweise globale Ressourcen nur sehr schlecht bis gar nicht genutzt werden. Weiters sind Synergien zu anderen Standorten schwer erkennbar, wodurch viel Know-How und Arbeit mehrfach erzeugt wird, was mit einem erheblichen Kosten- und Zeitaufwand verbunden ist. Eine zusätzliche Einschränkung findet statt, wenn aus finanziellen bzw. kompetenz-technischen Gründen eine multinationale Zusammenarbeit erforderlich ist. In solchen Situationen wirken sich die unterschiedlichen Strukturen der einzelnen Standorte meist kontraproduktiv aus.

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

3.2.2 Die internationale Unternehmensstruktur

Um die genannten Problemen von multinationalen Strukturen zu vermeiden, existiert die Möglichkeit einer internationalen Organisation. Darunter versteht man die Idee, das Wissen, die Prozesse, die Mentalität - kurz die gesamte Unternehmensstruktur - vom Hauptstandort auf die einzelnen Segmente zu verteilen (Abb. 3.5). Dies ermöglicht einerseits die optimale Verbreitung von Know-How innerhalb des Gesamtunternehmens, andererseits lassen sich die einzelnen Subunternehmen schnell und wirksam steuern. Das ist auch der Grund, weshalb expandierende Unternehmen dazu tendieren, vor allem zu Beginn eine internationale Struktur zu implementieren. Dies führt jedoch zwangsläufig zu einer Reihe von Problemen, die sich auf kurz oder lang zu einem unbefriedigenden Ergebnis entwickeln können.

- In vielen Fällen können auf Grund der unterschiedlichen Marktsituation - beispielsweise hervorgerufen durch Verschiedenheit der Nationalkultur - Prozesse und Systeme nicht direkt übernommen werden. Da jedoch genau dies bei einer Internationalisierung der Fall ist, kann und wird das Bedürfnis des lokalen Marktes dabei nicht optimal gedeckt.
- Ein weiteres Problem stellen die länderspezifischen Regelungen und Gesetzgebungen dar. Aufgrund mangelnder lokaler Erfahrung können solche Differenzen zu ernststen Hindernissen führen und die Aktivitäten im jeweiligen Land einschränken bzw.

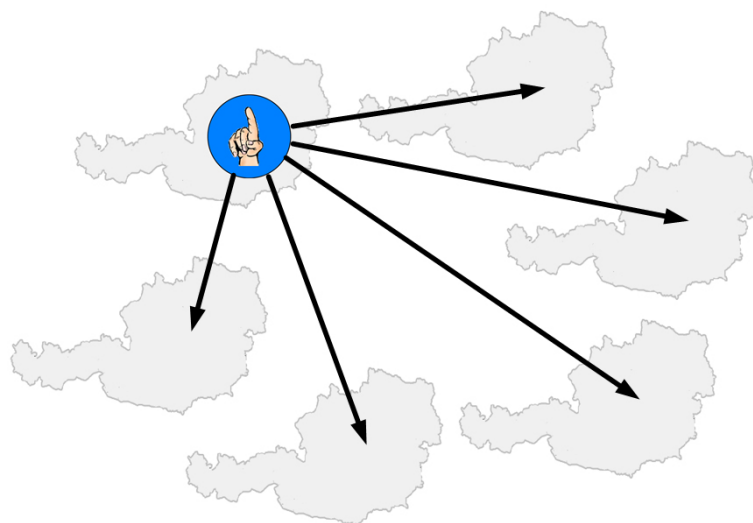


Abbildung 3.5: Internationales Organisationsmodell

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

behindern.

- Durch die Notwendigkeit von Expatriaten für die Implementierung und Aufrechterhaltung der Organisationsstruktur sind mitunter enorme Kosten verbunden.
- Da das Qualifikationsniveau in den einzelnen Standorten sehr unterschiedlich sein kann, können internationale Projekte schnell zu falschen Einschätzungen über die Kosten bzw. Terminsituation führen.

3.2.3 Die globale Unternehmensstruktur

Die dritte Form der Unternehmensstruktur stellt das globale Modell dar. Dabei wird, wie der Name schon besagt, die gesamte Welt als ein einziger, großer Marktplatz betrachtet. Dies bringt neben der optimalen Ressourcen-Nutzung den Vorteil, dass Produkte und Dienstleistungen hoch standardisiert und damit kostenoptmiert erstellt werden können. Daher bezeichnen Bartlett/Goshal diese Struktur mit dem Synonym ***Efficiency***. Die einzelnen Standorte werden in einer solchen Struktur nur als Supplier bzw. als Marketing und Vertrieb angesehen. Das gesamte Know-How sowie die Entscheidungsbefugnis liegt hierbei in der zentralen Stelle des Unternehmens, wodurch die Führung und Kontrolle einfach und effizient ermöglicht wird. Durch dieses *zentrale* System ergeben sich jedoch auch eine Reihe

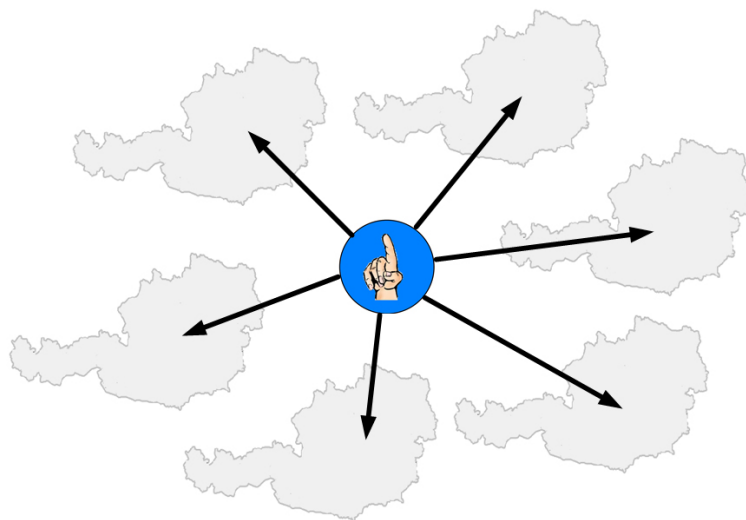


Abbildung 3.6: Globales Organisationsmodell

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

erheblicher Nachteile.

- Durch die praktische Unselbständigkeit der einzelnen Standorte erfolgt der Informationsfluss meist nur in eine Richtung.
- Bedingt durch diese Abhängigkeit sowie der weiten Entfernungen zwischen Entscheidungsträgern und lokalem Markt kann nur sehr träge auf eine Änderung der Marktsituation reagiert werden.

3.2.4 Die transnationale Unternehmensstruktur

Jede dieser drei in den vorhergehenden Abschnitten behandelten Organisationsformen hat seine Vor- und Nachteile. Die **Globale Organisation** definiert die Größe des Marktes und die damit verbundene Kostenführerschaft als Schlüsselfaktor für eine realisierbare Wettbewerbsfähigkeit. Auf der anderen Seite erachtet die **Multinationale Organisation** eine Differenzierung der einzelnen Märkte sowie eine kundennahe Betreuung als essentiell. Für die **Internationale Organisation** dahingegen stellen Entwicklung neuer Innovationen und Technologien sowie deren Weitergabe an die einzelnen Subunternehmen die zentrale strategische Ausrichtung dar.

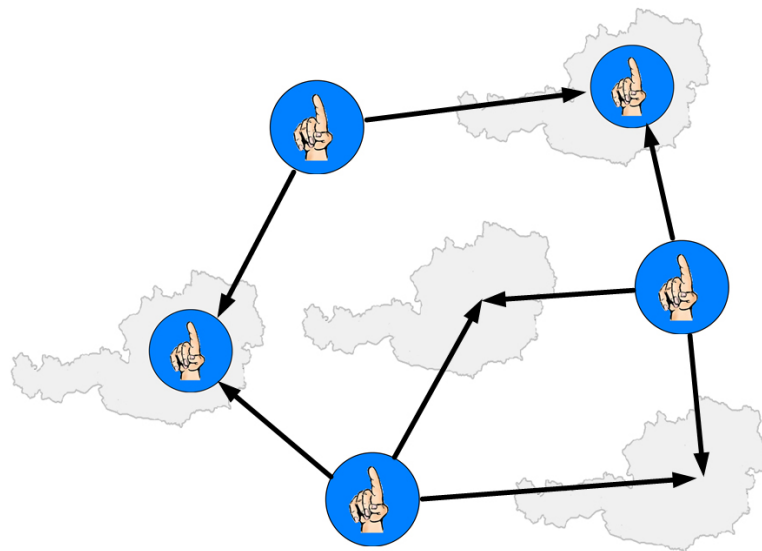


Abbildung 3.7: Transnationales Organisationsmodell

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

Die Idee der *Transnationalen Organisation* ist es nun, die globale Effizienz, das Erkennen und Bearbeiten lokaler Bedürfnisse sowie eine optimale Verteilung des Know-Hows in ein und derselben Unternehmens-Organisation zu vereinen. Bartlett und Goshal haben festgestellt, dass jede dieser ursprünglichen Formen einen Teil der Wahrheit enthalten, jedoch in den meisten Fällen alleinstehend nicht zu einem erwarteten Erfolg führen. Ziel der transnationalen Unternehmung ist es also, die genannten Erfolgspotentiale *simultan* zu erreichen. Dazu muss allerdings die generelle Problemstellung umformuliert werden. Es ergeben sich folgende Zielvorgaben

- Effizienz soll erreicht werden im Sinne globaler Wettbewerbsfähigkeit.
- Dabei soll die Erkenntnis lokaler Notwendigkeiten als Hilfsmittel für die Erreichung von internationaler Flexibilität dienen.
- Zusätzlich sollen Innovationen der Steigerung von Wissen sowie als Lernprozess im gesamten Unternehmen dienen.

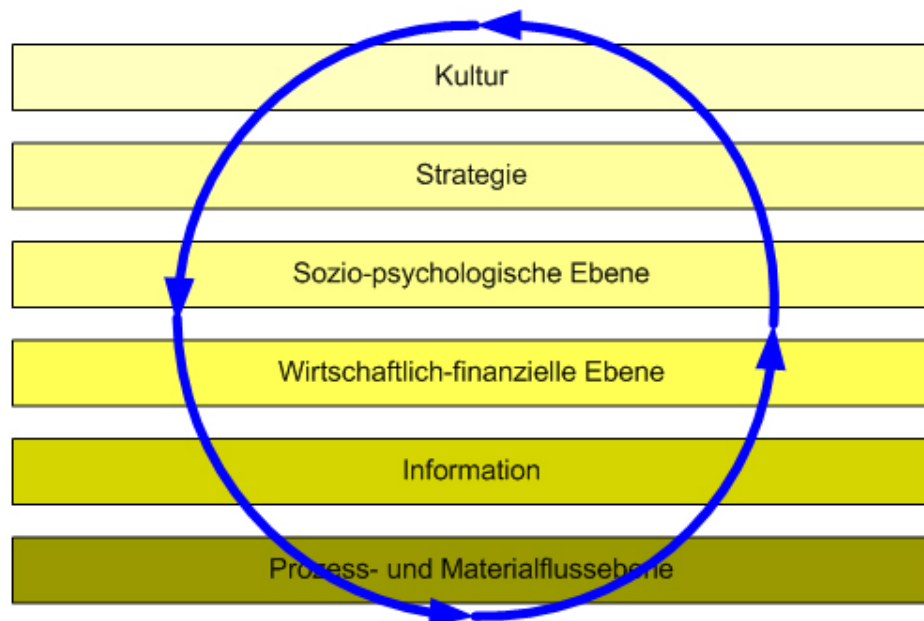


Abbildung 3.8: Ebenen des Strukturentwicklungsprozesses [1]

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

Daraus ergibt sich eine komplexe Struktur, die anstatt *Dezentralisierung* bzw. *Zentralisierung* eine ***situationsabhängige Lösung*** anstrebt. Im transnationalen Unternehmen werden also je nach Bedarf Ressourcen zentralisiert oder ausgelagert, Kompetenzen abhängig von deren Notwendigkeit in anderen Standorten zur Optimierung des gesamten Entwicklungsprozesses eingesetzt sowie lokale Bedürfnisse durch entsprechendes Feedback an das Topmanagement berücksichtigt. Es ergibt sich somit ein System selbst agierender Einheiten in einem verstrickten Netzwerk gegenseitiger Abhängigkeiten (Abb. 3.7). Daher spricht man bei einer transnationalen Organisation bezeichnenderweise von einem ***integriertem Netzwerk***. Dieses besteht aus wesentlich mehr als der Interaktion verteilter physischer Einrichtungen und Anlagen. Vielmehr beschreibt der Begriff den kompletten Konstrukt von Kommunikation, Aufgaben, Perspektiven und Strategien, welche innerhalb des Unternehmens verwirklicht werden sollen. Eine Verdeutlichung der interaktiven Wirkungsebenen einer solchen Organisationsstruktur findet sich in Hans-Jürgen Warnecke, *Revolution der Unternehmenskultur* [1] (Abb. 3.8).

3.3 Völker & Länder - Nationalkulturen

Eine grundlegende Betrachtung der Unterschiede zwischen Nationalkulturen wurde bereits vor über 20 Jahren von Edgar H. Schein vorgestellt, wobei er zwischen drei Bewusstseinsstufen differenzierte (siehe Abb. 3.9). Dieses Ebenensystem, das vom prinzipiellen Aufbau her der Bedürfnis-Pyramide nach Abraham Maslow entspricht, liefert wichtige Ansatzpunkte für jegliche interkulturelle Kommunikation sowie ein daraus resultierendes Verständnis für die jeweils fremde Kultur. Die meisten Verständnisprobleme im Zusammenhang mit einer anderen Kultur treten dabei - projiziert auf dieses Modell - durch falsche Basisannahmen über das andere Individuum auf. In der Praxis ist dies oft darauf zurückzuführen, dass vielfach in Trainings und Vorbereitungen auf eine andere Kultur zwar die wichtigsten *offensichtlichen* Unterschiede - z.B. die klassischen DO's and DONT's - zur eigenen Kultur aufgezeigt werden, was den oberen zwei Ebenen entspricht, jedoch keine Berücksichtigung auf die prinzipielle Einstellung der jeweils fremden Kultur stattfindet. Dies sind beispielsweise Erwartungshaltungen, welche innerhalb einer Gemeinschaft als selbstverständlich angenommen werden

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

und daher in vielen Fällen für Fremde unsichtbar sind. Dazu hat insbesondere Edward Hall [10] genauere Untersuchungen angestellt. Er unterscheidet zwischen zwei wesentlichen *prinzipiellen Einstellungen des Menschen* gegenüber seiner Umwelt:

1. **Kontextbezug:** Darunter versteht sich die Eigenschaft, welche Priorität eine Person dem Bezug zu einer Situation oder Sache bemisst. Beispielsweise streben stärker Kontext bezogene Völker wie Südeuropäer oder Asiaten persönliche Beziehungen mit stärkerer Intensität an als die Abwicklung der Arbeit an sich. Solche Menschen versuchen also, eine engere Beziehung zu ihrem Partner aufzubauen, bevor sie sich um die eigentliche Aufgabe kümmern.
2. **Förmlichkeit:** Die zweite Dimension nach Hall beschreibt den Umgang mit anderen Menschen. Stark förmliche Völker wie die Japaner oder Chinesen sind stets bestrebt, ihrem Gegenüber Respekt zu zeigen, selbst wenn darunter die Effektivität der Kommunikation leidet.

Es lässt sich also festhalten, dass für die Unterscheidung von Kulturen - insbesondere Nationalkulturen - Parameter identifiziert werden müssen, welche die zugrunde liegenden Wertigkeiten einer solchen bestmöglich abdecken. Dazu hat insbesondere der Niederländer

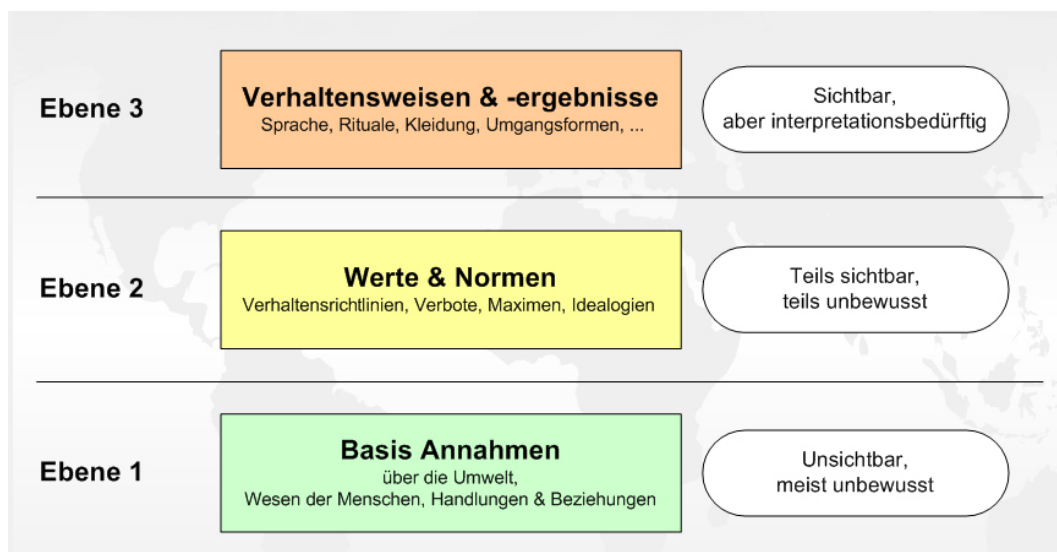


Abbildung 3.9: Die 3 Kulturebenen nach Edgar H. Schein [9]

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

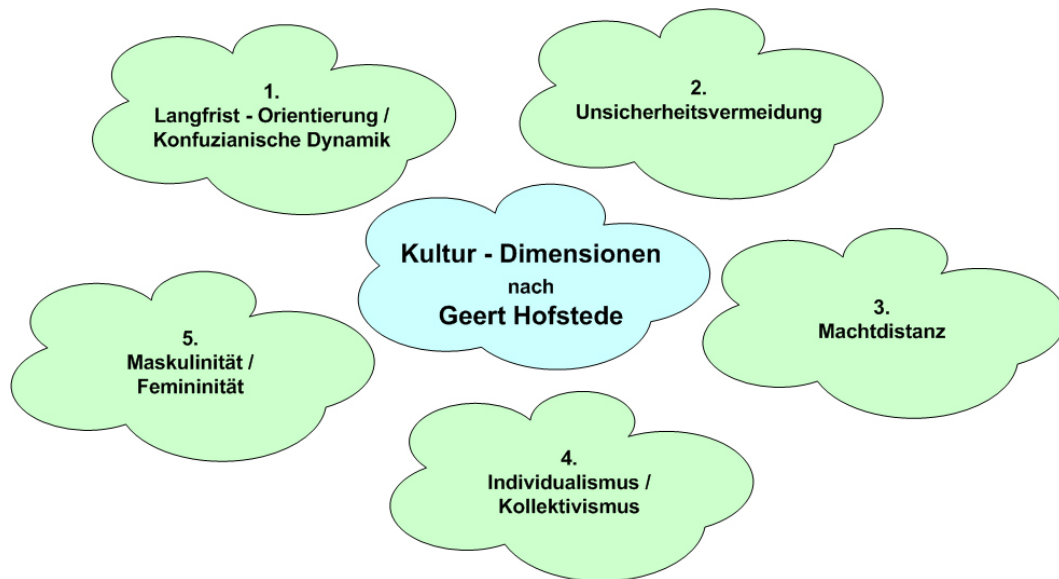


Abbildung 3.10: Die 5 Kulturdimensionen nach Geert Hofstede [4]

Geert Hofstede ein Modell entwickelt, in welchem er Nationalkulturen nach 5 Dimensionen unterscheidet. Ein weiteres wichtiges Modell stammt von Fons Trompenaars, einem Schüler Hofstedes. Diese Lehrer - Schüler Beziehung spiegelt sich in einer gewissen Similarität der beiden Modelle wieder; dennoch wurde auch dieses Modell genauer untersucht.

3.3.1 Geert Hofstede Modell

Wie bereits erwähnt, wurde das womöglich wichtigste Differenzierungsmodell vom Niederländer Geert Hofstede bereits um 1970 entwickelt und in den Folgejahren ausgebaut und detailliert. Dieser Forschungsarbeit liegt eine umfangreiche Studie zugrunde, in welcher mehr als 100.000 Mitarbeiter eines Unternehmens (IBM) befragt wurden. Dadurch, dass alle Befragten vom selben Unternehmen kamen, wurde gewährleistet, dass die Unternehmenskultur immer in etwa die gleiche ist, während sich die Unterschiede in der Landeskultur herauskristallisierten. Hofstede gliederte in seiner Arbeit die Kulturunterschiede (Abb. 3.10) in folgende 5 Merkmale, welche seiner Ansicht nach von wesentlicher Bedeutung sind.

1. Unsicherheitsvermeidung Der Begriff Unsicherheitsvermeidung (UVI) ist eigentlich die wörtliche Übersetzung von *uncertainty avoidance* und stammt aus einem Werk des

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

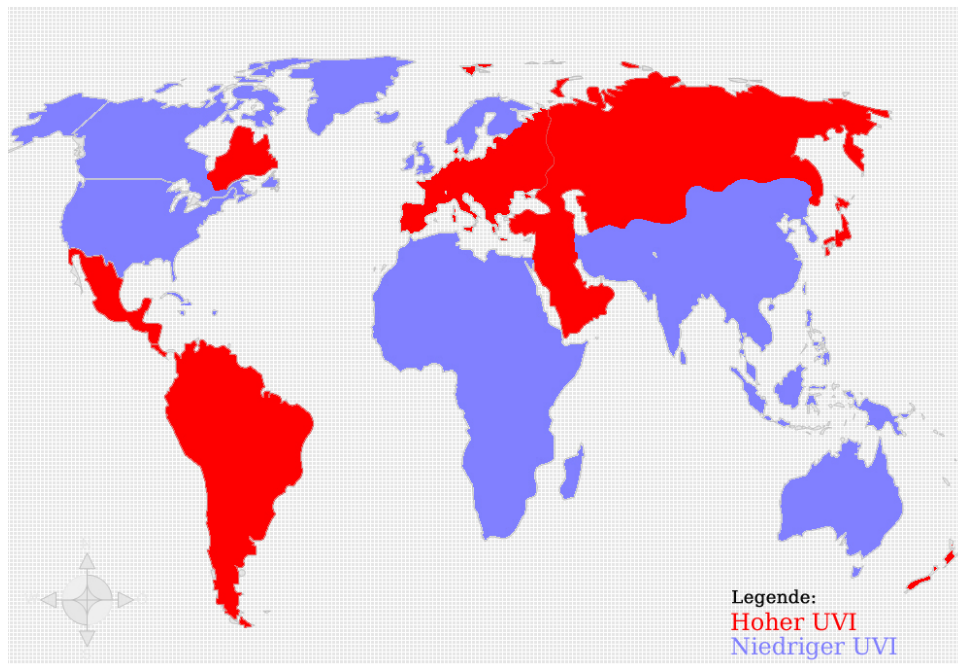


Abbildung 3.11: Unsicherheitsvermeidung weltweit

amerikanischen Organisationssoziologen James March [14]. Im Wesentlichen beschreibt diese Dimension den Umgang der einzelnen Individuen mit jeglicher Art (Religion, Technik & Wissenschaft, soziales Umfeld, Politik,...) von Unsicherheiten. Völker mit hohem Unsicherheitsvermeidungsfaktor sind stets bemüht, definierte Regeln für Abläufe zu finden und anzuwenden. Dies dient in erster Linie dazu, eventuelle unvorhergesehene Ereignisse oder Fehler zu vermeiden. Klassische Beispiele für solche Kulturen sind Südeuropa - inklusive dem deutschsprachigen Raum - und Japan. Das restliche Asien sowie die meisten nordeuropäischen Staaten weisen einen deutlich geringeren UVI auf. Das bedeutet, dass diese Kulturen sich gegen zu viele Regeln wehren - sie betrachten unvorhergesehene Ereignisse mit Neugier anstatt mit Furcht. Daher wird als Synonym für den Begriff Unsicherheit in der Anthropologie auch oft vom *Umgang mit der Angst* gesprochen. In Abb. 3.11 ist eine grobe, weltweite Verteilung des UVI dargestellt.

2. Machtdistanz Geert Hofstede bezeichnet die Machtdistanz (MDI) als einen *Gradmesser für die Ungleichheit in einer Gesellschaft*. Diese Definition trifft auf jede soziale Struktur innerhalb einer Gesellschaft zu, beginnend bei der Familie über Unternehmen und

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

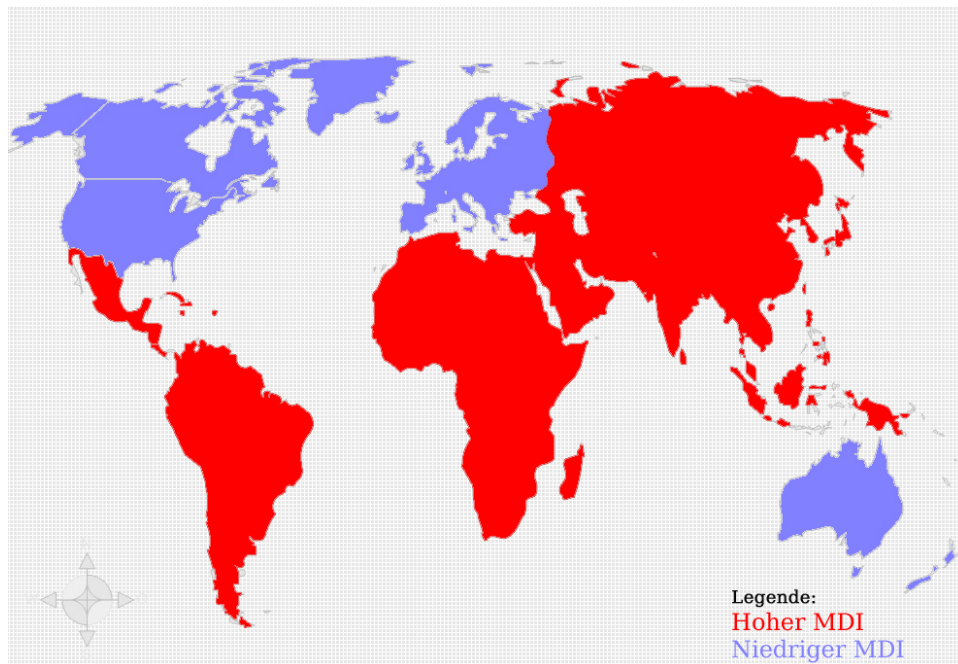


Abbildung 3.12: Machtdistanzen weltweit

Schulen bis hin zum politischen Gebilde der Nation. Primär beschreibt der Begriff also die Art und Weise, mit welcher die Macht einer Gesellschaft verteilt ist. Daraus abgeleitet ergibt sich für das einzelne Individuum der Bezug zu dieser Verteilung. Das bedeutet, dass beispielsweise Kulturen mit geringer Machtdistanz, Mächtigere von Natur aus als eher gleichwertig betrachten, selbst wenn diese in gewissen Kreisen einen höheren Status besitzen als sie selbst. Im Gegensatz dazu stehen Völker bzw. Völkergruppen, welche zum Beispiel ihre Vorgesetzten prinzipiell als höherwertig hinnehmen und deren Handeln nie in Frage stellen würden. Eine große Machtdistanz bedeutet also eine eindeutige Top-Down Hierarchie, während eine kleine Machtdistanz ein flaches Hierarchiesystem aufweist. Wie in Abb. 3.12 zu erkennen ist, weisen insbesondere Länder mit sehr unterschiedlichen sozialen Schichten eine hohe Machtdistanz auf, wohingegen vorwiegend autonome Nationen einen vergleichsweise geringen MDI aufzeigen.

3. Individualismus / Kollektivismus Unter Individualismus (IDV) versteht man eine lockere Bindung zwischen zwei Einzelpersonen. Das heißt, dass in einer individualistischen Gesellschaft jeder einzelne mehr oder weniger für sich selbst verantwortlich ist. In solchen

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

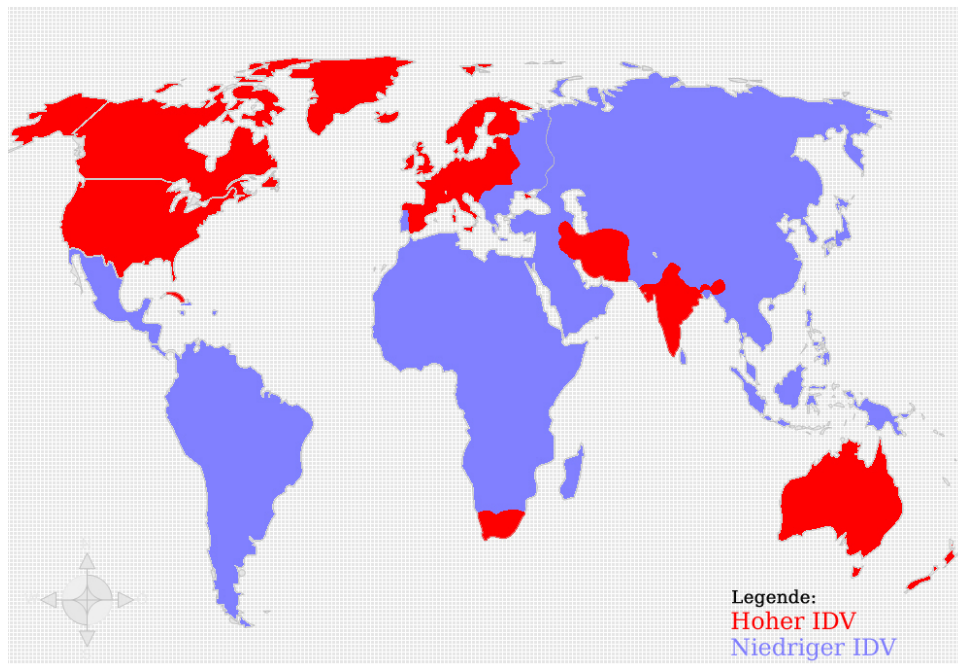


Abbildung 3.13: Individualität weltweit

Gemeinschaften - wie etwa Nordeuropa und Nordamerika - stehen für jeden Menschen stets die eigenen Ziele, Vorstellungen bzw. Interessen im Vordergrund. In kollektivistischen Kulturen dahingegen ist stets das Wohl einer bestimmten Gruppe im Vordergrund, sei es die Familie (Afrika, Südamerika), das Arbeitsumfeld (Japan) oder eine religiöse Gemeinschaft (naher und mittlerer Osten). Persönliche Ziele werden meist nur in Übereinstimmung mit den Zielen der jeweiligen Gruppe getroffen. Wie unter Betrachtung von Abb. 3.13 deutlich wird, sind kollektivistische Gemeinschaften weltweit gesehen weitaus mehr verbreitet als individualistische Gemeinschaften.

4. Maskulinität / Femininität Biologisch betrachtet sind die Unterschiede zwischen Männern und Frauen auf der ganzen Welt gleich. Hinsichtlich ihrer sozialen Rollen ergeben sich dennoch markante Unterschiede. Als maskuline Kulturen (MAS) bezeichnet Hofstede daher jene, welche sich durch eine strikte Trennung der Rollen von Mann und Frau auszeichnen. Männer werden in solchen als bestimmt, hart und kämpferisch gesehen, während die Rolle der Frau mit Eigenschaften wie Fürsorglichkeit, Sensibilität und Bescheidenheit definiert ist. Eine feminine Kultur zeichnet sich dahingegen durch eine Aufhebung dieser

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

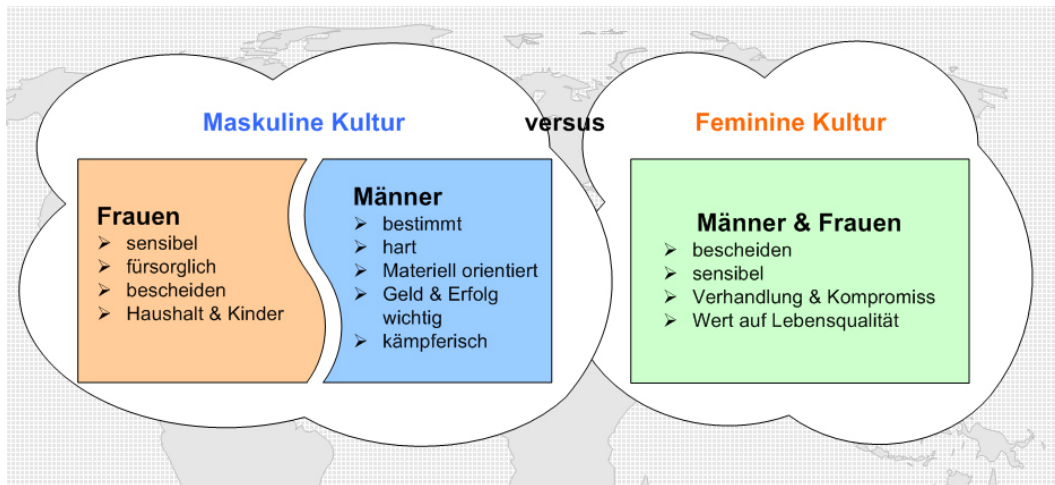


Abbildung 3.14: Bedeutung von maskulinen bzw. femininen Kulturen

Rollenverteilung aus, wobei insbesondere die weiblichen Aspekte aus der Sicht einer maskulinen Kultur zur Geltung kommen. Klassische Beispiele für eine maskuline Kultur sind Süd- und Mittelamerika, aber auch Österreich und Deutschland. Nordeuropäische Länder wie Schweden, Norwegen oder Holland dahingegen sind nach Hofstede sehr feminin. Eine Gegenüberstellung von maskuliner und femininer Kultur ist in Abb. 3.14 dargestellt, die globale Verbreitung in Abb. 3.15.

5. Langfristige / Kurzfristige Orientierung Unter einer kurzfristigen Orientierung versteht sich die gegenwartsbezogene Lebens- bzw. Handlungsweise einer Person oder Gemeinschaft. In solchen Kulturen, wie beispielsweise Südamerika, Ostafrika oder Indien, hat eine längerfristige Zukunftsplanung einen nachgestellten Rang. Im Gegensatz dazu stehen vor allem fernostasiatische Kulturen wie China, Korea oder Japan, die eine verhältnismäßig langfristige Planung - oft über den eigenen Tod hinaus - anstreben. Dies macht sich beispielsweise durch eine deutlich ausgeprägte Rangordnung der Beziehungen sowie Sparsamkeit und Ausdauer bemerkbar. Die USA dagegen sind ein klassisches Beispiel für eine kurzfristige Orientierung - verschwenderisch und risikofreudig.

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

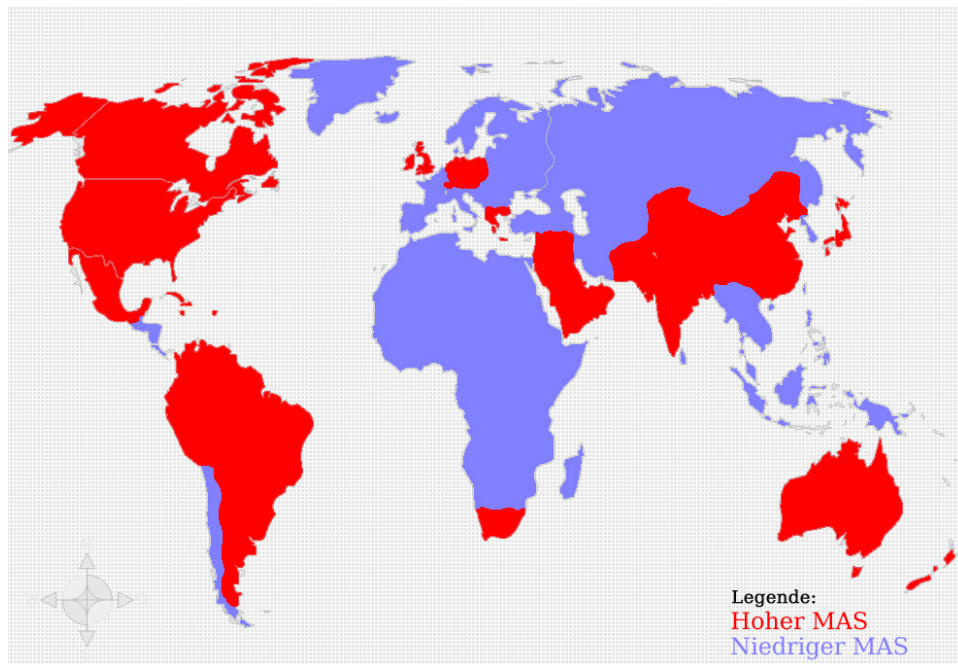


Abbildung 3.15: Maskulinität weltweit

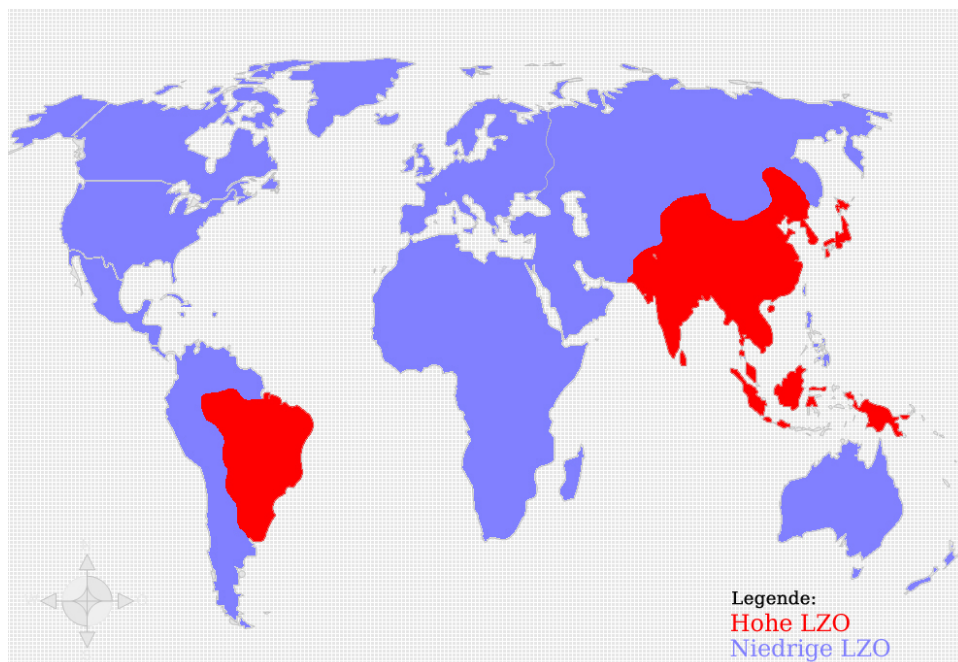


Abbildung 3.16: Langzeitorientierung weltweit

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

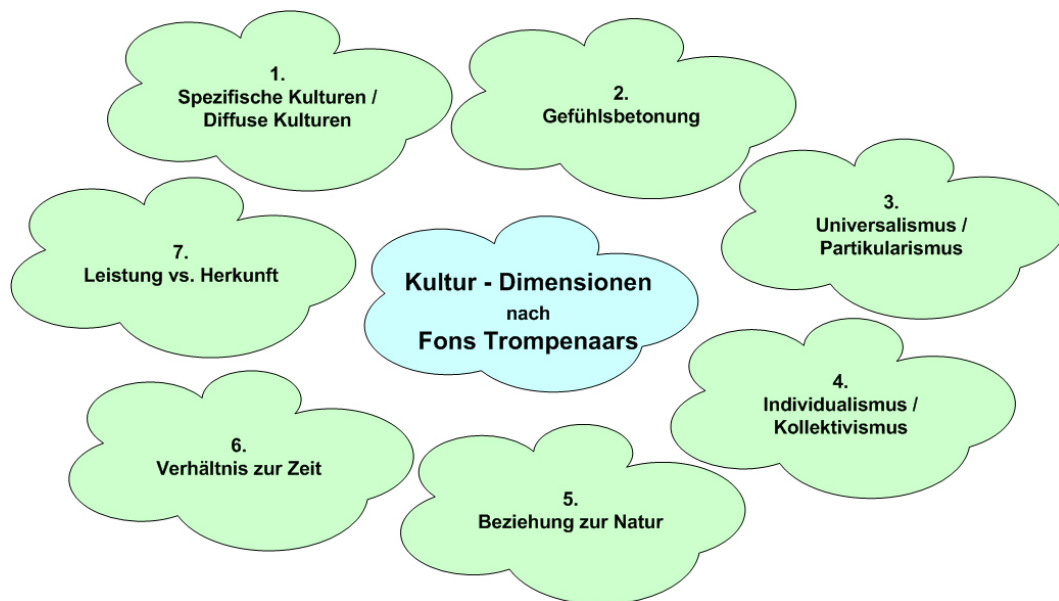


Abbildung 3.17: Die 7 Kulturdimensionen nach Fons Trompenaars [6]

3.3.2 Fons Trompenaars Modell

Fons Trompenaars - ein Schüler von Geert Hofstede - entwickelte zusammen mit Charles Hampton-Turner ein Modell, in welchem er zwischen 7 verschiedenen Kulturdimensionen unterscheidet (Abb. 3.17). Wie bereits erwähnt, ist die Ähnlichkeit zu Hofstedes Methode nicht zu übersehen. Dennoch liefert dieses Modell (fast) gänzlich andere Dimensionen und stellt somit einen weiteren Versuch dar, sämtliche Unterschiede zwischen Kulturen quantitativ zu erfassen und einander gegenüber zu stellen. Dabei wurde auch von Trompenaars großer Wert darauf gelegt, eine möglichst geringe Überschneidung der einzelnen Dimensionen zu erreichen, um eine objektive Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Im folgenden Abschnitt werden diese Dimensionen näher erläutert sowie durch eine grobe, weltweite Verteilung anschaulich gemacht.

1. Individualismus / Kollektivismus Die einzige Dimension, welche Trompenaars von Geert Hofstede direkt übernommen hat. Sie beruht allerdings auf eigenständiger Forschung und weist daher im Ergebnis marginale Unterschiede zu jener von Hofstede auf. Trompenaars's Forschungsresultate sind in Abb. 3.18 dargestellt. Es ist darauf zu achten,

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

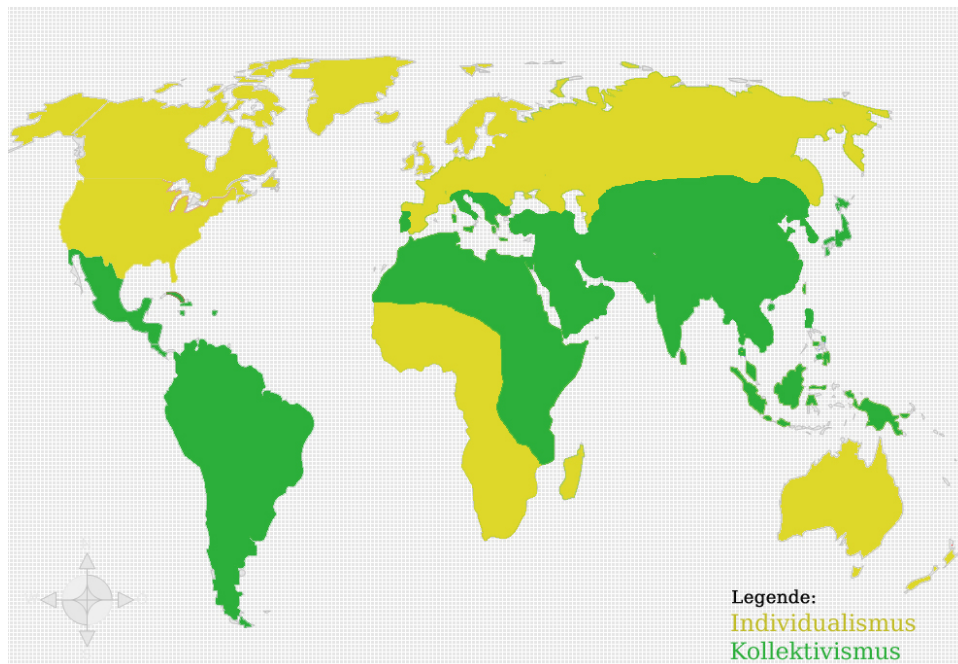


Abbildung 3.18: Individualismus / Kollektivismus

dass Trompenaars's Studien weit weniger Länder umfassen als Hofstedes, weshalb die globale Verteilung nur einen groben Überblick geben kann.

2. Universalismus / Partikularismus Als Universalismus bezeichnet Trompenaars Völker, bei denen Regeln und Gesetze ohne Rücksicht auf besondere Umstände angewandt werden. Dies geht mit der Einstellung einher, dass alle Menschen gleich sind und niemand zu bevorzugen ist. Die einzige Kultur die diesen Universalismus wirklich praktiziert, ist Nordeuropa einschließlich dem deutschsprachigen Raum. Der Rest der Welt hat sich mehr oder weniger dem Partikularismus verschrieben; es gelten zwar auch Gesetze und Regeln, jedoch können besondere Umstände - z.B. innerhalb einer Familie - besondere Regelungen bewirken. Die in Abb. 3.19 dargestellte Verteilung zeigt dennoch auch jene Länder als universal an, welche eine verhältnismäßig starke Ausprägung dahingehend aufweisen.

3. Leistung vs. Herkunft Sämtliche Gemeinschaften tendieren prinzipiell dazu, bestimmten Menschen einen höheren Status zuzuordnen als anderen. Unter Status versteht sich dabei der soziale Rang eines einzelnen Individuums in der Gesellschaft, welcher

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

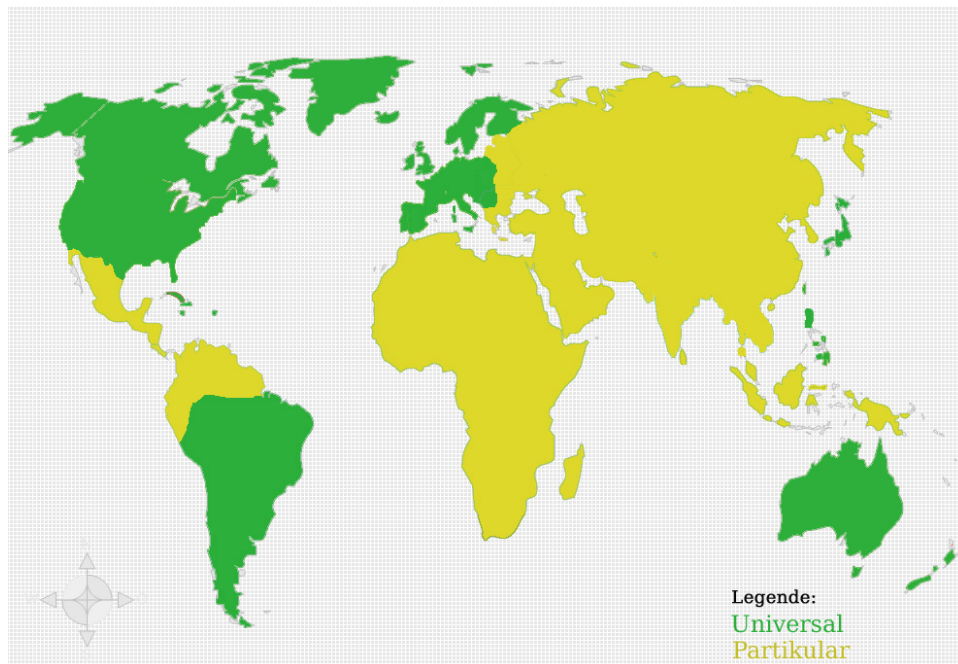


Abbildung 3.19: Universalismus vs. Partikularismus

auf unterschiedliche Art und Weise erlangt wird. Hierbei unterscheidet Trompenaars nun zwischen zwei Möglichkeiten der sozialen Anerkennung:

- ***Herkunftsorientierte Beurteilung:*** In solchen Kulturen werden vor allem Kriterien wie das Alter (*Erfahrung*), das Geschlecht (*Aggressivität*), soziale Verbindungen (*angesehene Bekannte, Verwandte und Freunde*) oder Bildung zur Beurteilung herangezogen.
- ***Leistungsorientierte Beurteilung:*** In leistungsorientierten Gesellschaften dahingegen zählt primär die Leistung, das Engagement - kurz, die Kompetenz - einer Person. Dabei bleibt das gesamte soziale Umfeld mehr oder weniger außer Acht. Was zählt, ist die Leistungsfähigkeit des Einzelnen.

Typische Vertreter der leistungsorientierten Kultur sind Nordeuropa und Nordamerika, wohingegen südostasiatische Länder Paradebeispiele für herkunftsorientierte Kulturen sind. Auch Südeuropa inklusive des deutschsprachigen Raumes weisen deutlich herkunftsorientierte Verhaltensweisen auf. Eine grobe Übersicht ist in Abb. 3.20 gezeigt.

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

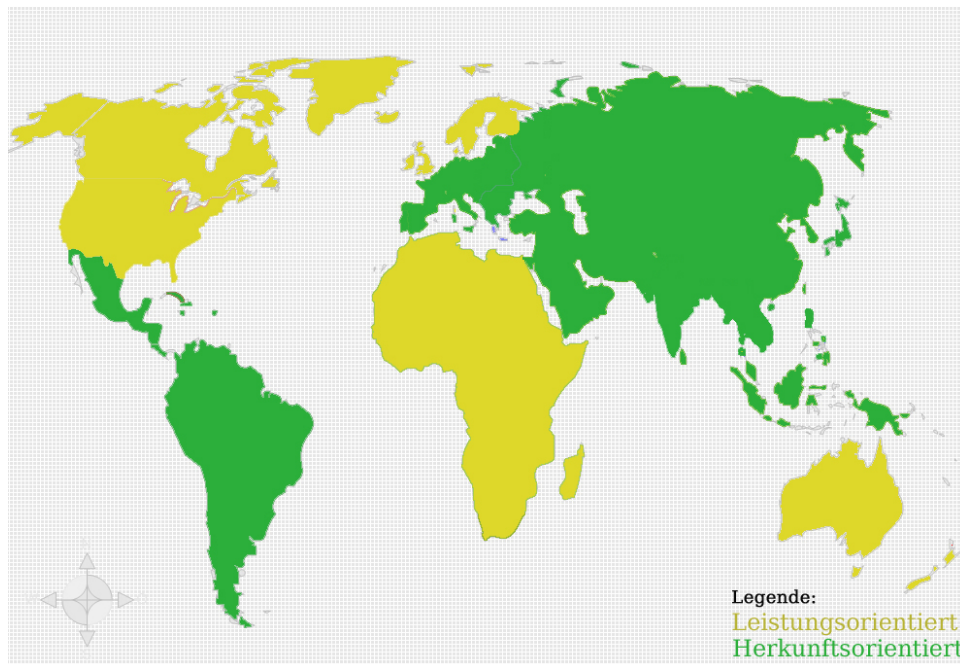


Abbildung 3.20: Leistung vs. Herkunft

4. Gefühlsbetonung Jede zwischenmenschliche Kommunikation ist mehr oder weniger geprägt durch den emotionalen Ausdruck der einzelnen Teilnehmer. Inwieweit diese *Offenbarung von Emotionen oder Gefühlen* zu Tage tritt bzw. erwünscht und erwartet wird, beschreibt die Dimension *Gefühlsbetonung*. Länder mit geringer Gefühlsbetonung, wie beispielsweise China oder Japan, erwarten eine neutrale Kommunikation, d.h. Gefühle sollen nicht offen gezeigt werden, da dies als undiszipliniert erachtet wird. In Ländern wie den USA, dem nahen und mittleren Osten hingegen, werden Emotionen nicht nur gezeigt, sondern vielmehr auch vom Gegenüber erwartet (Abb. 3.21). Besonders mit in dieser Hinsicht sehr gegensätzlichen Kulturen, wie eben beispielsweise China und USA, kann eine Missachtung dessen sehr schnell zu Unverständnis bzw. einem unangenehmen Gesprächsklima führen.

5. Verhältnis zur Zeit Unter einem *Verhältnis zur Zeit* versteht man den Stellenwert, mit welchen eine Kultur die Vergangenheit, Gegenwart bzw. die Zukunft bemisst. Fons Trompenaars gliedert diese komplexe (schwer zu untersuchende) Dimension in drei Unterpunkte, welche in Abb. 3.22 global betrachtet dargestellt sind.

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

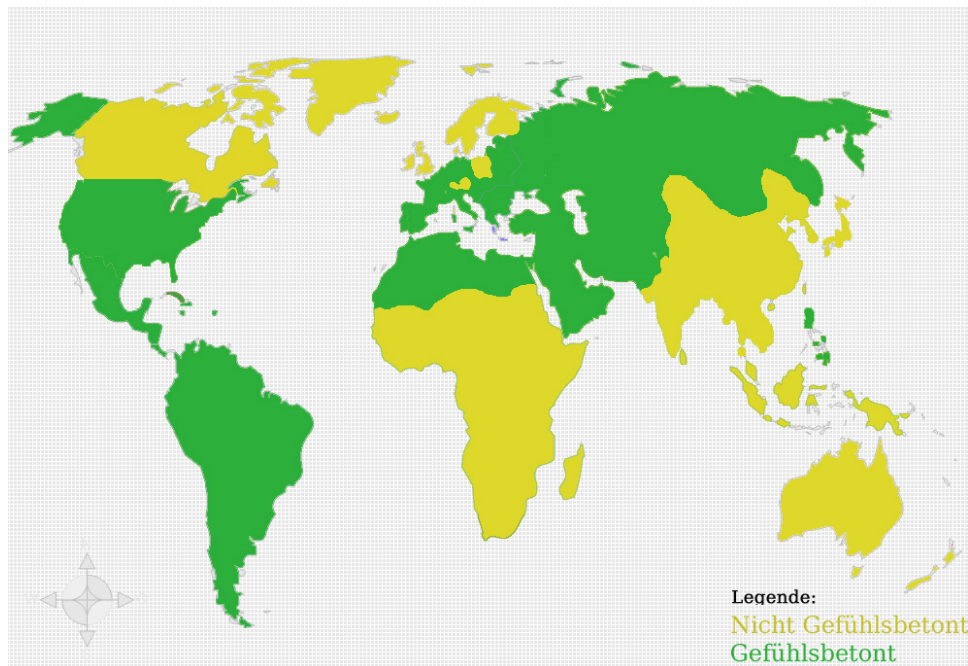


Abbildung 3.21: Gefühlsbetonung weltweit

- **Zeitorientierung:** Darunter versteht sich der Zeitbezug der Gegenwart entweder zur Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft. Vereinfacht ausgedrückt, tendieren Kulturen mit Vergangenheitsbezug - wie etwa China - dazu, die Gegenwart in Einklang mit dieser zu bringen. Auf der anderen Seite orientieren sich Länder wie beispielsweise die USA an der Zukunft, versuchen also, die Gegenwart mit ihrer Vorstellung über die Zukunft zu beeinflussen. Die dritte Gruppe, der auch die Inder angehören, betrachten Vergangenheit sowie Zukunft als nicht beeinflussbar und somit irrelevant für das Hier und Jetzt - sie sind gegenwartsorientiert.
- **polychrom / monochrom:** Bereits Edward Hall bezeichnete sequentiell denkende und handelnde Völker (Briten, Niederländer) als monochrom. Dinge werden der Reihe nach erledigt - nie zwei Sachen auf einmal - was in Gegenwart eines synchronen bzw. polychromen Menschen (z.B. naher und mittlerer Osten) leicht Missverständnis oder das Gefühl von Kälte und Unfreundlichkeit hervorrufen kann. Trompenaars bringt in seinem Buch *Riding the Waves of Culture* [6] ein klassisches Beispiel, in dem ein südkoreanischer Manager das Büro seines telefonierenden, niederländischen Chefs

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

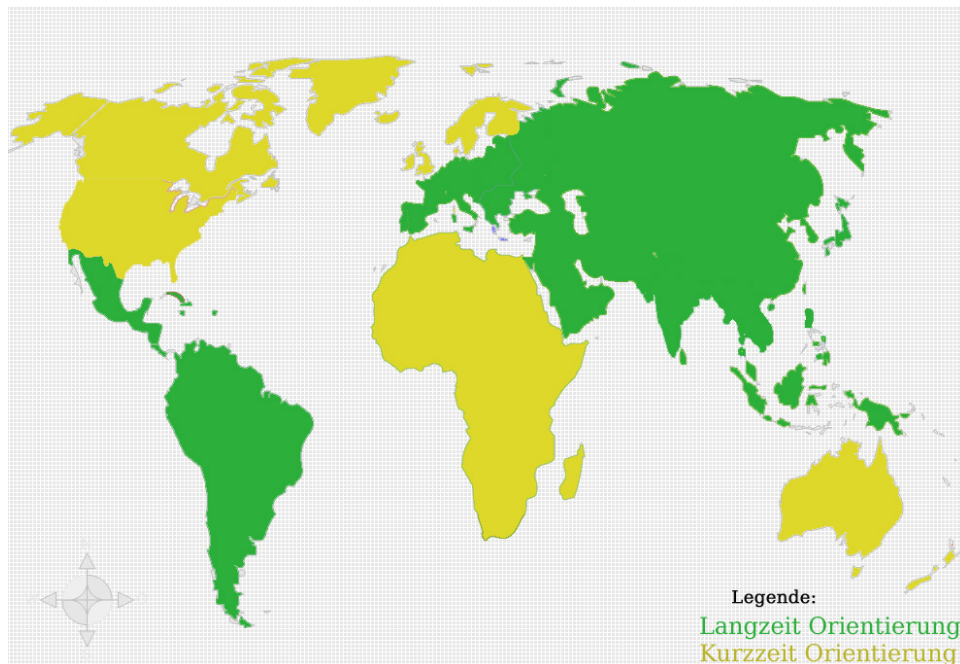


Abbildung 3.22: Verhältnis zur Zeit - Orientierung, Polychromie und Horizont

betrifft, und völlig perplex darüber ist, dass dieser ihn erst nach Beendigung seines Telefonats begrüßt.

- ***Zeithorizont:*** Damit bezeichnet man den Zeitrahmen, auf welchen sich die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bezieht. Beispielsweise kann man unter der Gegenwart das Zeitfenster zwischen der letzten und der nächsten Stunde sehen, aber auch das gesamte aktuelle Jahr. Genauso verhält es sich auch mit Vergangenheit und Zukunft, worunter man entweder die eigene Kindheit bzw. das ganze weitere Leben versteht - oder einfach nur die letzte bzw. die nächste Woche.

6. Spezifische / Diffuse Kulturen In spezifischen Kulturen wie etwa in den USA ist die Rolle oder der Stand einer Person in der Gesellschaft lokal begrenzt. Das bedeutet, dass beispielsweise der Vorstand oder Geschäftsführer zwar im Unternehmen selbst die hierarchische Spitze bekleidet, jedoch außerhalb dieser Umgebung - beispielsweise in der Familie oder in der Freizeit mit Freunden - sich völlig neue Rangordnungen ergeben. In diffusen Kulturen dagegen, wie etwa in großen Teilen Asiens oder Afrika, werden die

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

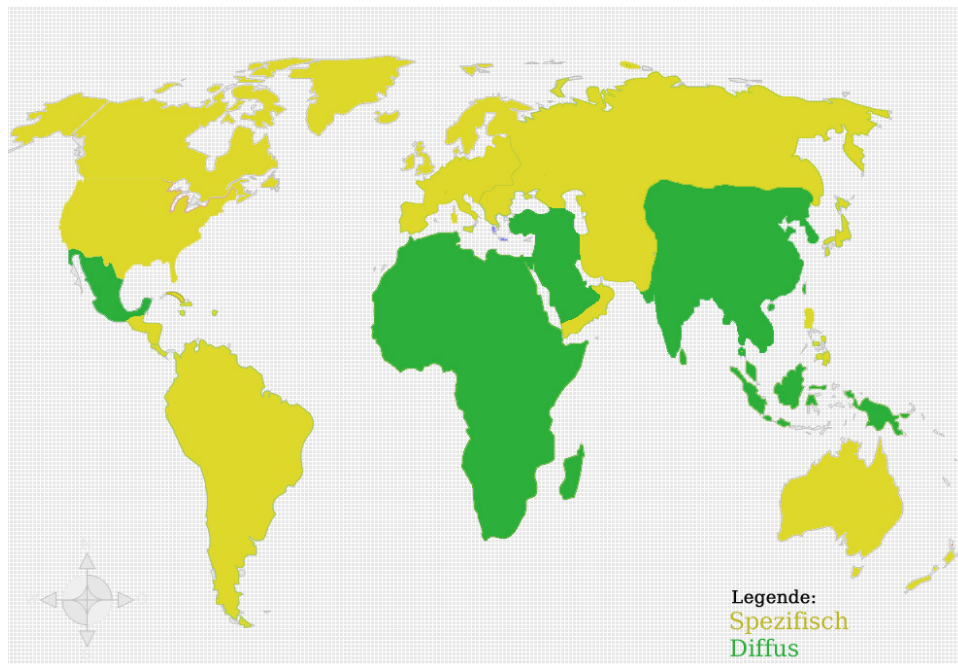


Abbildung 3.23: Spezifische vs. Diffuse Kulturen

Rollen auf das Umfeld übertragen. Dem Vorstand/Geschäftsführer müsste also auch in der Freizeit jener Respekt gezollt werden, welchen er sich im Beruf erarbeitet hat. Die weltweite Verteilung von spezifischen und diffusen Kulturen ist in Abb. 3.23 dargestellt.

7. Beziehung zur Natur Die letzte Dimension nach Trompenaars beschäftigt sich mit der Grundlage der menschlichen Existenz - der Natur. Es gibt nun zwei Möglichkeiten, wie ein Mensch oder eine Gemeinschaft seine Beziehung zu unserer Natur betrachtet.

- **Innenbezogen:** Solche Kulturen sind darauf bedacht, die Natur beziehungsweise die Umwelt nach ihren Vorstellungen zu gestalten, zu formen und zu beeinflussen.
- **Aussenbezogen:** Aussenbezogene Menschen dahingegen streben eine Balance mit der Natur an. Sie versuchen also, sich dieser anzupassen und nicht diese zu beherrschen.

In Abb. 3.24 sind innen- und aussenbezogene Völker global verteilt dargestellt.

KAPITEL 3. DIFFERENZIERUNG DER KULTUREN

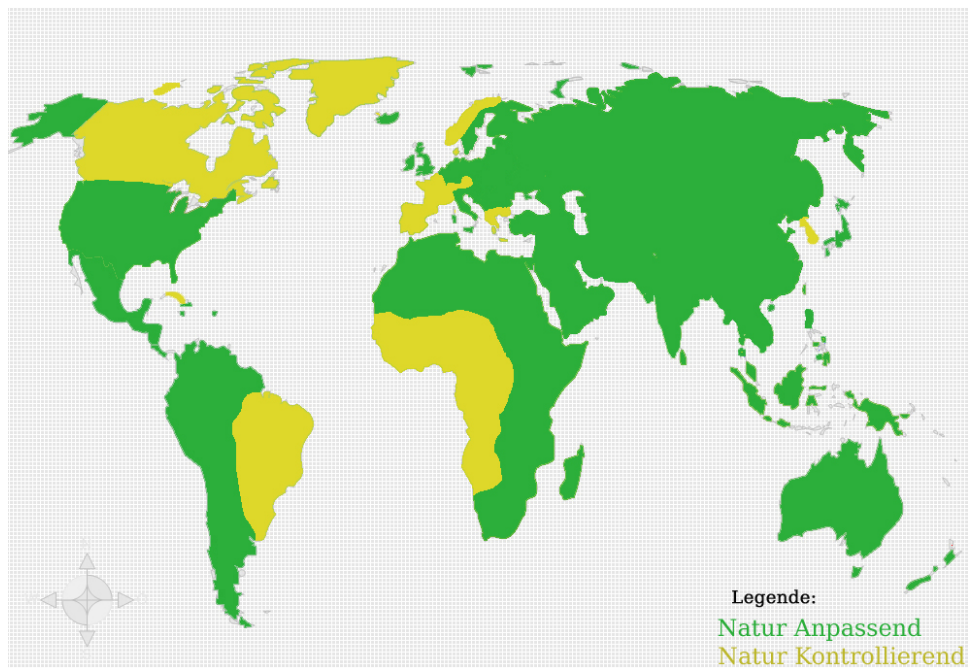


Abbildung 3.24: Beziehung zur Natur

Kapitel 4

Realisierung

Wie im einleitenden Kapitel festgehalten wurde, beschäftigt sich die dieser Arbeit zugrunde liegende Untersuchung mit der Erörterung einer Methode, global verteilte Kompetenzen innerhalb eines Unternehmens optimal zu nutzen. Dabei wird ein wesentlicher Schwerpunkt auf das durch kulturelle Unterschiede entstehende Risiko gelegt. Es muss also einerseits ermittelt werden, ob und in welchen Ausmaß die Verteilung einzelner Aufgaben eines Projektes auf entsprechende Aussenstellen stattfinden soll, andererseits muss das dadurch entstehende Risiko bewertet werden. Eine detaillierte Einbindung der Methode in den Angebotsprozess findet sich in Kapitel 5.

Im folgenden Kapitel wird nun ein Leitfaden präsentiert, welcher während der Angebotslegung als unterstützendes Tool verwendet werden kann. Dabei wird primär auf den vorhergehende Teil dieser Thesis - Kapitel 3 - Bezug genommen, welcher sich im wesentlichen mit der Erläuterung und Definition von

- Organisationskulturen und
- Nationalkulturen

beschäftigt hat. Diese beiden Kernelemente dienen in weiterer Folge als Grundlage für den besagten Leitfaden. In direktem Bezug auf diese Gliederung lässt sich also zwischen zwei Prozessen unterscheiden:

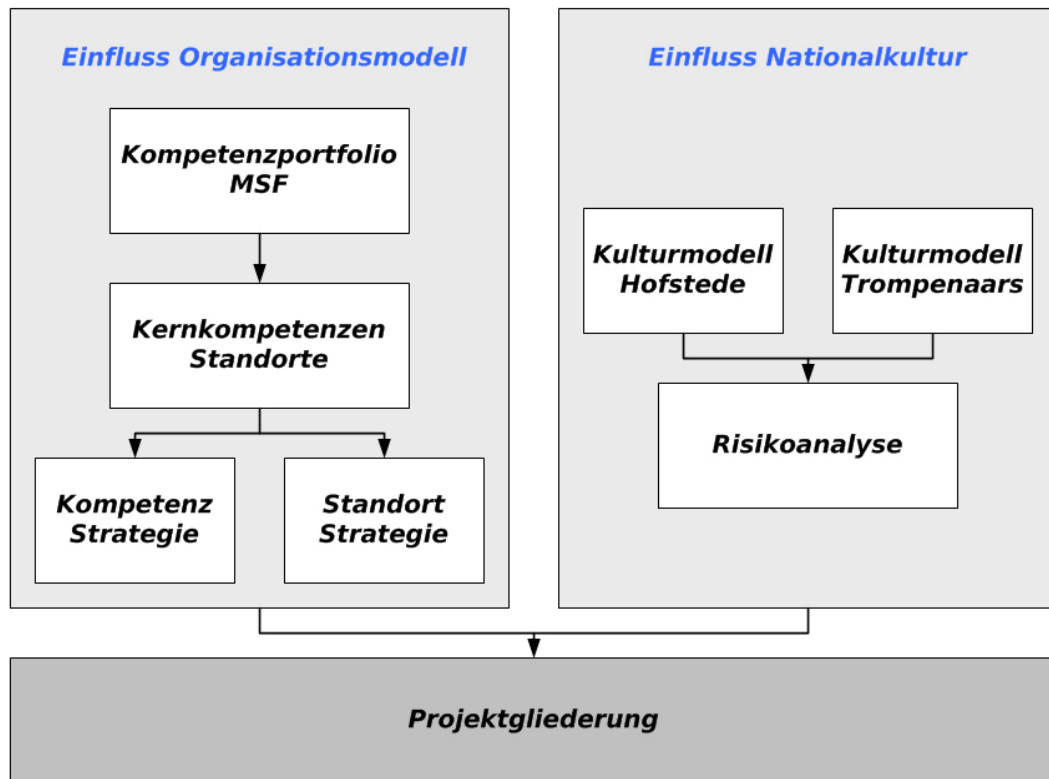


Abbildung 4.1: Vorgehensmodell

1. **Organisationsentwicklungs-Prozess:** Die Ermittlung der strategischen Notwendigkeit sowie einer entsprechenden Vorgehensweise zur Einbindung unterschiedlicher Aussenstellen des Unternehmens (= Kompetenzzentren) in ein Projekt.
2. **Kulturanalyse-Prozess:** Die Bewertung des damit verbundenen Risikos hinsichtlich interkultureller Zusammenarbeit innerhalb des Projektes.

Die weiteren Abschnitte dieses Kapitels beschäftigen sich nun mit der schrittweisen Erörterung zielführender Arbeitsinhalte, welche in Abb. 4.1 schematisch dargestellt sind. Als Beispiel dient eine allgemein gehaltene Anfrage eines Automobilherstellers bezüglich Gesamtfahrzeugentwicklung. Dabei muss nachdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es sich bei den Modellinhalten der strategischen Bedeutung einzelner Geschäftsfelder (Abb. 4.4, Abb. 4.6 und Abb. 4.7) sowie jener der abschließenden Gliederung (Abb. 4.11) um *anwendungsspezifische* Bewertungen handelt, welche eine Beurteilung nur für dieses eine Entwicklungsprojekt darstellen, jedoch keine Allgemeingültigkeit besitzen und somit

für jedes Projekt neu definiert werden müssen. Im Gegensatz dazu basieren die in Abschnitt 4.3 (Interkulturelle Risikoanalyse) ermittelten Ergebnisse auf inhaltlich erwiesenen Forschungsergebnissen, wodurch eine weitestgehende Verallgemeinerung möglich ist.

4.1 Kompetenzportfolio

Zu Beginn der Untersuchung muss, idealerweise für das gesamte Unternehmen, ein Kompetenzportfolio erstellt bzw. ermittelt werden. Es ist logischerweise nicht zwingend erforderlich, dass dieses für sämtliche Geschäftsfelder vorliegt, jedoch mindestens für jenes des aktuell geplanten Projektes. Für den Automobilzulieferer MAGNA Steyr stellt das strategische Geschäftsfeld *Gesamtfahrzeugentwicklung* den größten und wichtigsten Teil der Unternehmenskompetenz dar, weshalb sich das Beispielprojekt im folgenden Kapitel mit dieser Thematik beschäftigt. Anfänglich muss also, wie bereits erwähnt, eine strukturierte Liste sämtlicher Aufgaben im Projekt erstellt werden. Diesbezüglich sollte der maximale Detaillierungsgrad so gewählt werden, dass eine sinnvolle Aufteilung der Inhalte auf diverse Aussenstellen - basierend auf lokal vorhandenen Kompetenzen - möglich ist. Als Grundlage dafür dient in diesem Beispiel die in Abb. 4.2 gezeigte, logische Darstellung aller Arbeitsinhalte bzw. Teile eines Personenkraftfahrzeuges. Der Einfachheit wegen wurde der Detaillierungsgrad auf nur eine Ebene herunter gebrochen. In Anhang B ist zur Vollständigkeit die komplette, **logische Struktur** (eine Kombination aus übergeordneten Arbeitsinhalten und dem Teilespektrum) einer Gesamtfahrzeugentwicklung dargestellt. Die so entstandene, grobe, technische Projektstruktur muss nun auf die einzelnen Standorte des Unternehmens umgelegt werden. Im Klartext bedeutet das, dass für jede Aussenstelle überprüft werden muss, welche der Aufgaben aus besagter *Kompetenz-Liste* theoretisch durchgeführt werden könnte. Dadurch ergibt sich insgesamt die in Abb. 4.3 abgebildete **Kompetenz-Matrix**.

KAPITEL 4. REALISIERUNG

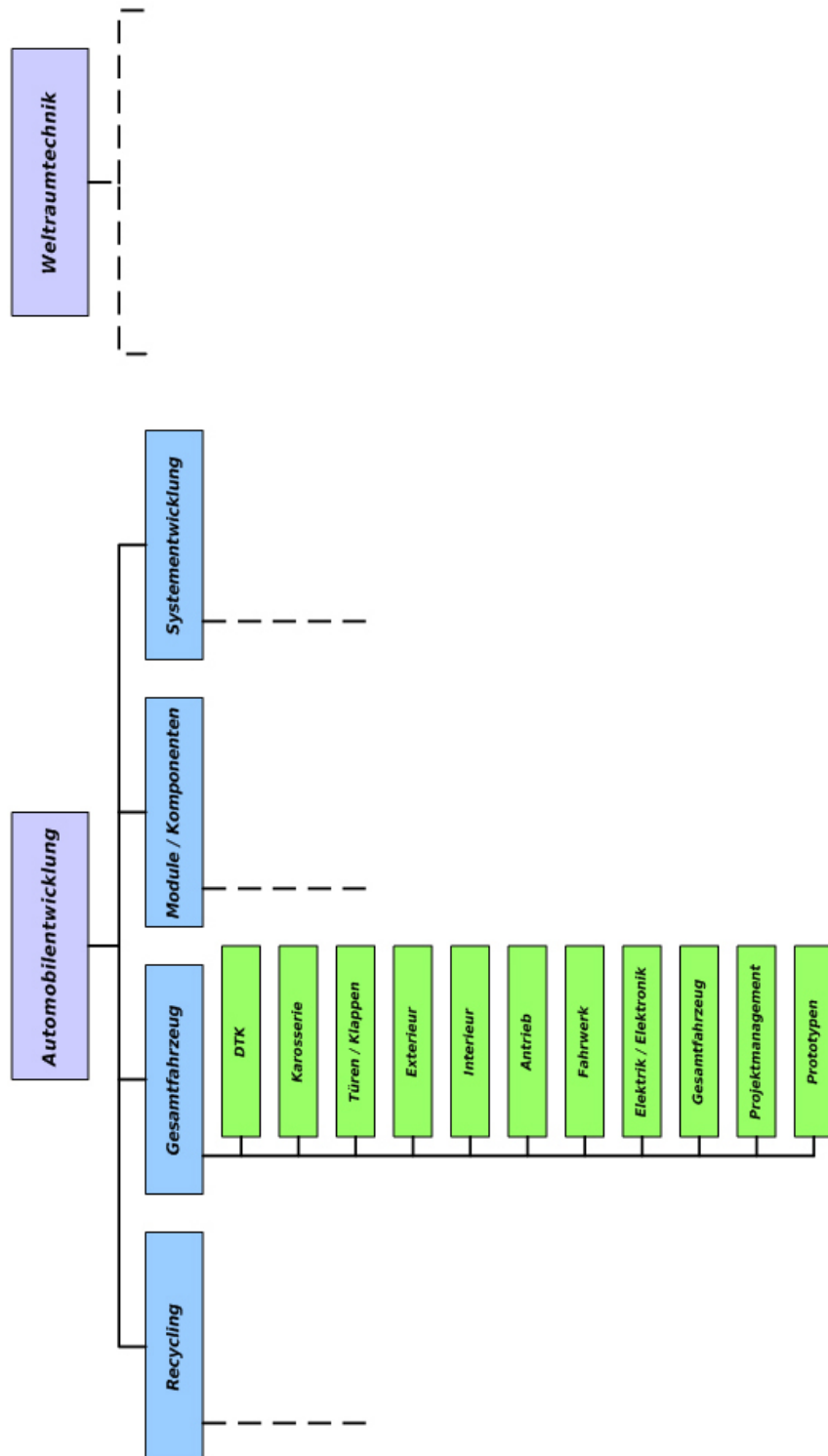


Abbildung 4.2: Kompetenzportfolio MSF

KAPITEL 4. REALISIERUNG

[illegible]

Abbildung 4.3: Gesamtfahrzeug-Entwicklungskompetenz der einzelnen Standorte von MSF

4.2 Organisationsmodell - Strategische Ausrichtung des Projektes

Als nächster Schritt erfolgt nun eine genauere Untersuchung der einzelnen Kompetenzen des Unternehmens. Dazu werden die im vorhergehenden Abschnitt erläuterten Kompetenzen des Unternehmensportfolios hinsichtlich ihrer Eignung bzw. Notwendigkeit für eine globale Vernetzung analysiert. Zur Verdeutlichung der Vorgehensweise wird die präsentierte Methode durch exemplarische Ausführungen bekräftigt. Dahingehend wird die Annahme getroffen, dass MAGNA Steyr eine Beauftragung durch einen chinesischen Automobilhersteller erhalten hat.

Begonnen wird nun damit, das gesamte Projekt hierarchisch - je nach Größe und Umfang - in zumindest drei Ebenen zu gliedern, welche den Kompetenzebenen des Unternehmens entsprechen.

1. **Industriezweig:** Automobilentwicklung, Weltraumtechnik,...
2. **Geschäftsfeld:** Gesamtfahrzeugentwicklung,...
3. **Kernkompetenz:** DTK, Karrosserie, Antrieb,...

Bei gegebener Notwendigkeit, wie sie beispielsweise durch die in Anhang B vorgestellten Gesamtfahrzeugstruktur erforderlich ist, wird diese Gliederung einfach um eine Ebene erweitert. Generell sollte der Detaillierungsgrad jedoch möglichst gering gehalten werden, um unnötige Komplexität und damit exponentiell steigenden Arbeitsaufwand zu vermeiden. Um nun eine Entscheidung über die Zuordnung der festgelegten Inhalte dieser Struktur an einzelne Außenstellen herbeizuführen, werden besagte Inhalte der einzelnen Ebenen nach folgenden zwei Gesichtspunkten beurteilt. Diese richten sich im Wesentlichen an die Ausführungen von Bartlett und Goshal [13].

1. Notwendigkeit für globale Koordination und/oder Integration.
2. Notwendigkeit für schnelles, lokales Agieren.

KAPITEL 4. REALISIERUNG

Dazu ist es erforderlich, sich eine Reihe von Parametern zu überlegen, welche für die Unternehmung in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind. Für die Ausführungen in diesem Fall wurden die folgenden, gelisteten Fragestellungen gewählt.

- Wie viele Sublieferanten gibt es (First Tier, Second Tier,...)?
- Sind diese Sublieferanten geographisch weit verstreut?
- Werden ausserhalb der Niederlassung weitere Ressourcen benötigt (z.B.: Testgelände, Prüfplätze)?
- Wenn ja, wie zugänglich (Termin, Kosten, Qualität) sind diese von der jeweiligen Niederlassung?
- Soll ein zusätzlicher Know-How Austausch mit anderen Standorten stattfinden?
- Wie unterschiedlich sind die Anforderungen diesbezüglich auf verschiedenen Märkten (z.B. England (Rechtslenker), Amerika (Motorisierung), Russland (Temperaturanforderungen),...)?
- Wie schnell können Ersatzlieferanten gefunden werden?

Die Anzahl, aber vor allem die Gewichtung der einzelnen Beurteilungskriterien sollte mit entsprechender Sorgfalt gewählt werden, da diese einen wesentlichen Einfluss auf das Endresultat haben. Als nützliches Hilfsmittel hat sich hierfür ein simples *Scoring Modell* herausgestellt, womit durch relativ wenig Aufwand eine nachvollziehbare bzw. quantitativ beurteilbare Entscheidungsgrundlage geschaffen werden kann. Parallel dazu werden die jeweiligen Inhalte der zuvor besprochenen Struktur hinsichtlich dieser Punkte analysiert. Für das in der vorliegenden Arbeit behandelte Thema *Gesamtfahrzeugentwicklung* lassen sich, in Bezug auf die Kernkompetenzen, die im Folgenden dargebrachten Aussagen treffen.

1. **DTK:** Der Styling Prozess eines Fahrzeuges ist geprägt durch ständige Interaktion und Absprache mit dem Gesamtfahrzeug bzw. dem Aufbau (Karosserie). Bei Betrachtung des kompletten Entwicklungsprozesses endet die Begleitung des Designs erst mit dem

KAPITEL 4. REALISIERUNG

Start of Production (SOP). Stylingkonzepte folgen zwar primär den Ergebnissen von Marktstudien, weisen aber immer Hersteller (OEM) spezifische Merkmale auf, d.h. die Marke muss im Design erkennbar verankert sein (Markenidentität).

2. **Karosserie:** Die Karosserie stellt heutzutage - zumindest ansatzweise - einen Übernahmeteil aus vorhergehenden Fahrzeugprojekten dar. Solche so genannten Plattformen werden hauptsächlich basierend aus dem geplanten Fahrzeugtyp (SUV, Kompaktwagen, Geländewagen, Hatchback,...) heraus abgeleitet. Bei besagten Plattformen kommt es nicht selten - zumindest innerhalb eines Konzerns - zu Übernahmen zwischen einzelnen OEM's (z.B. basieren *Porsche Cayenne*, *VW Touareg* und *Audi Q7* alle auf ein und derselben Karosserie-Plattform). Insbesondere in Bezug darauf kann hinsichtlich globaler Integration eine höhere Anforderung entstehen.
3. **Türen/Klappen:** Für Türen und Klappen gilt im Wesentlichen dasselbe wie für die Karosserie, nur dass hier im Falle einer Übernahme meistens das komplette Modul herangezogen wird.
4. **Exterieur:** Wenngleich der Trend im Exterieur meist weltweit eine einheitliche Modeerscheinung darstellt (ähnlich dem Styling), lassen sich dennoch unterschiedliche Anforderungen der einzelnen Märkte feststellen - wie bei diversen Autoshow's deutlich wird. Die Vernetzung des Exterieur mit allen anderen Bereichen, insbesondere der Karosserie, des Styling, der Elektrik/Elektronik und des Gesamtfahrzeuges erfordern jedoch eine gut definierte Schnittstelle.
5. **Interieur:** Hier gilt wiederum dasselbe wie für das Exterieur, nur dass hier eine deutlichere Ausprägung der einzelnen Märkte hinsichtlich der Gestaltung und Ausführung zu verzeichnen ist.
6. **Antrieb:** Die Motorisierung eines KFZ ist einer der sich am deutlichsten unterscheidenden Merkmale zwischen einzelnen Märkten. Die eigentliche Entwicklung des Antriebsaggregates, sofern es nicht übernommen wird, stellt im Verhältnis zum Aufwand einen sehr in sich geschlossenen Ablauf dar. Dennoch ist besonders in Hinblick

KAPITEL 4. REALISIERUNG

auf Package und Integration (Bauraum, Crashverhalten, Gewichtsverteilung,...) ein erhebliches Maß an Koordination zwischen den ausführenden Einheiten erforderlich.

7. **Fahrwerk:** Fahrwerkumfänge weisen bedingt durch die Komponentenvielfalt eine höhere Integrations-Anforderung auf als das Antriebsaggregat, wohingegen sich die Märkte nur sehr gering unterscheiden. Das Fahrverhalten wird fast ausschliesslich durch die Fahrzeugklasse sowie die Hersteller spezifische Charakteristik bestimmt.
8. **Elektrik/Elektronik:** Durch die Tatsache, dass der Elektrik bzw. Elektronik die Aufgabe des Systemverbundes zukommt, ist eine starke Koordination der unterschiedlichen Entwicklungsteams erforderlich. Marktanforderungen einzelner OEMs unterscheiden sich hauptsächlich über die Quantität der integrierten Module sowie die Qualität - und damit der aktiven und passiven Sicherheit - der einzelnen Systeme. *Low Level Cars* mit einfacher Boardnetz Topologie sind klassische strategische Konzepte russischer, amerikanischer und asiatischer (mit Ausnahme Japan) Hersteller, während OEMs aus Deutschland und Japan die mit Abstand höchste Komplexität integrierter Systeme aufweisen. Zu beachten ist, dass der Aufwand hinsichtlich Integration und Abstimmung überproportional mit der Anzahl der Steuergeräte bzw. der darin abgebildeten Funktionen steigt.
9. **Gesamtfahrzeug:** Da Gesamtfahrzeugprozesse zum Großteil Auswirkungen auf alle anderen Bereiche haben, stellen diese zusammen mit dem Projektmanagement sowie dem Styling die höchsten Anforderungen an die Koordinationsfähigkeit. Insbesondere auf dem Gebiet der Homologation sind hierbei unterschiedliche - sich teilweise häufig ändernde - Gesetze der einzelnen Staaten ein wichtiger Grund nationaler, zumindest aber kontinentaler Marktseparation.
10. **Projektmanagement:** Das Projektmanagement erfordert unangefochten den meisten Aufwand in Bezug auf globale Koordination und Integration. Auch eine lokale Nähe zum Kunden ist vorteilhaft, sofern die verfügbaren Ressourcen bzw. Kompetenzen (=Unternehmenserfahrung) es zulassen. Da Gesamtfahrzeugprojektleiter generell vom Topmanagement nominiert bzw. kontrolliert werden, wird das PM dennoch häufig im

KAPITEL 4. REALISIERUNG

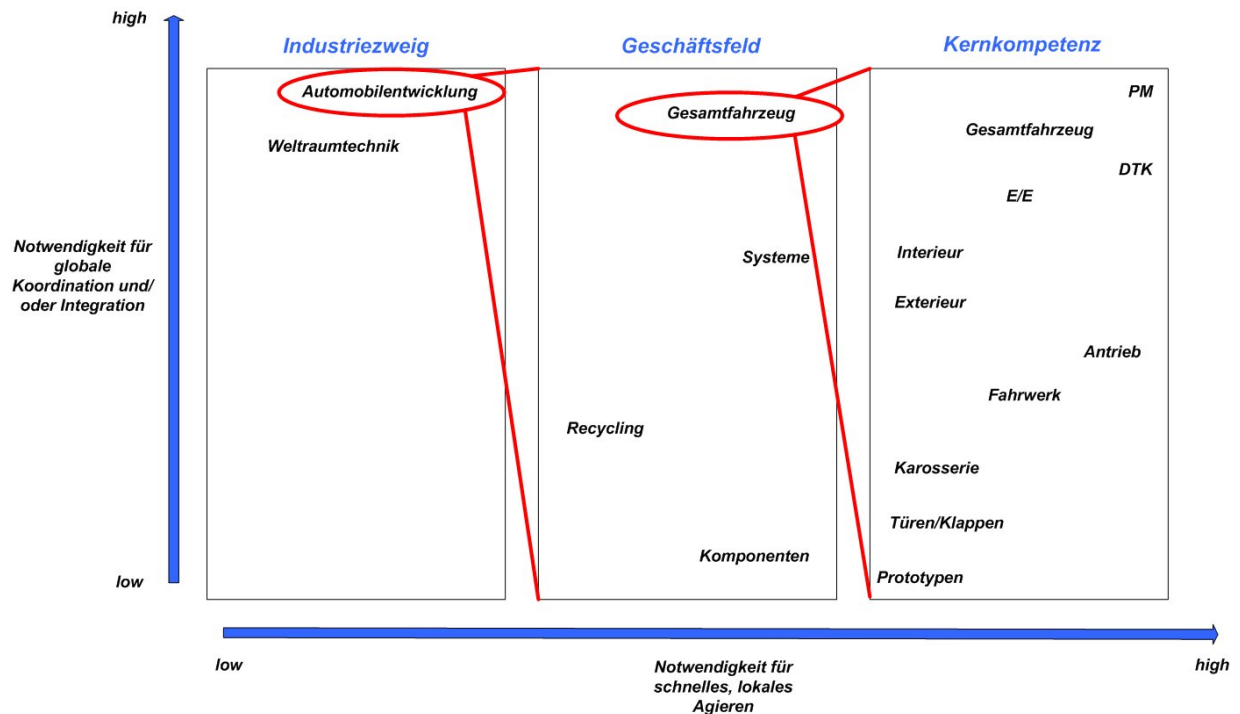


Abbildung 4.4: Globale Bedeutung der Geschäftsfelder

Headquarter positioniert.

11. **Prototypen:** Diese werden in der Regel von speziellen Fachwerkstätten des Unternehmens hergestellt. Da vor Beginn jedes Prototypenbaus ein Design Freeze statt findet, ist keine außerordentliche Anforderung hinsichtlich Koordination und Integration mit anderen Einheiten des Unternehmens erforderlich. Eine Marktnähe der ausführenden Organisationseinheit ist nicht notwendig, sofern den Qualitätsansprüchen genüge getan wird.

Als Resultat dieser Untersuchung werden nun die einzelnen Pakete hinsichtlich der erarbeiteten Evaluierung zusammengeführt. Dazu wird eine grafische Struktur verwendet, wie sie in Abb. 4.4 dargestellt ist. Diese repräsentiert im Wesentlichen die grundsätzlichen Anforderungen der einzelnen Inhalte hinsichtlich globaler Koordination bzw. Integration sowie der Fähigkeit für lokales Agieren.

Als nächster Schritt kann nun erörtert werden, inwieweit die unterschiedlichen Standorte in der Lage sind, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Dazu wird für jede einzelne der

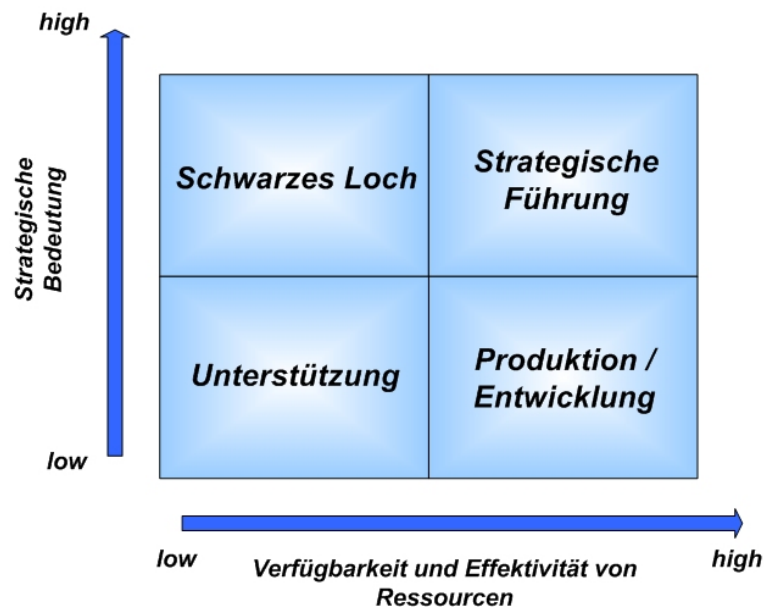


Abbildung 4.5: Strategische Gliederung einzelner Niederlassungen [13]

zuvor besprochenen Kompetenzen ein Portfolio erstellt, worin alle möglichen Standorte nach ihrer Fähigkeit in internationalen Projekten evaluiert werden. Um eine solche Bewertung zu erreichen, erfolgt eine Einstufung in folgende zwei Kategorien:

1. *Verfügbarkeit und Effektivität von Ressourcen*
2. *Strategische Bedeutung für den lokalen Markt*

Bildet man aus diesen zwei Kriterien eine Matrix - wie in Abb. 4.5 dargestellt - ergeben sich folgende vier Kombinationsmöglichkeiten:

- **Strategische Führung:** Diese Standorte sind von strategischer Bedeutung für den lokalen Markt und somit für das gesamte Unternehmen. Darüber hinaus besitzen sie die notwendigen Ressourcen bzw. Kompetenzen, ihren Anforderungen gerecht zu werden. Aus diesen Standorten stammt meist die Führung für transnationale Geschäfte.
- **Unterstützung:** Solche Niederlassungen verfügen weder über die nötigen Ressourcen für eine strategische Führung, noch besteht zu letzterem eine relevante Notwendigkeit.

KAPITEL 4. REALISIERUNG

Vielmehr dienen sie einerseits als lokale Präsenz mit direktem Kontakt zu ansässigen Kunden, andererseits können sie gegebenenfalls kapazitive Engpässe der strategischen Führung überbrücken helfen.

- **Umsetzung (*Produktion/Entwicklung*):** Standorte, die vorgegebene (ausgelagerte) Aufgaben zur Entlastung von Strategischen Führungs- bzw. Unterstützungs-Standorten umsetzen. Die lokale Bedeutung ist zwar eher gering, jedoch verfügen sie über ein relativ hohes Potenzial an Ressourcen.
- **Schwarze Löcher:** Diese sollten tunlichst vermieden werden. Ihnen wird zwar eine hohe Bedeutung für den Markt zugesprochen, jedoch ist es solchen Einheiten aufgrund mangelnder Ressourcen nicht möglich, den gegebenen Anforderungen gerecht zu werden.

Dieses Schema wird nun dazu verwendet, für jede relevante Kompetenz ein Portfolio zu erstellen, welches sämtliche Unternehmensstandorte - nach diskutierten Kriterien beurteilt - zum Inhalt hat. Dazu kommen logischerweise nur jene Standorte in Betracht, welche bereits vorher durch das Kompetenzportfolio (Abb. 4.2) ermittelt wurden. Das Ergebnis dieser Analyse ist in Abb. 4.6 bzw. Abb. 4.7 dargestellt.

KAPITEL 4. REALISIERUNG

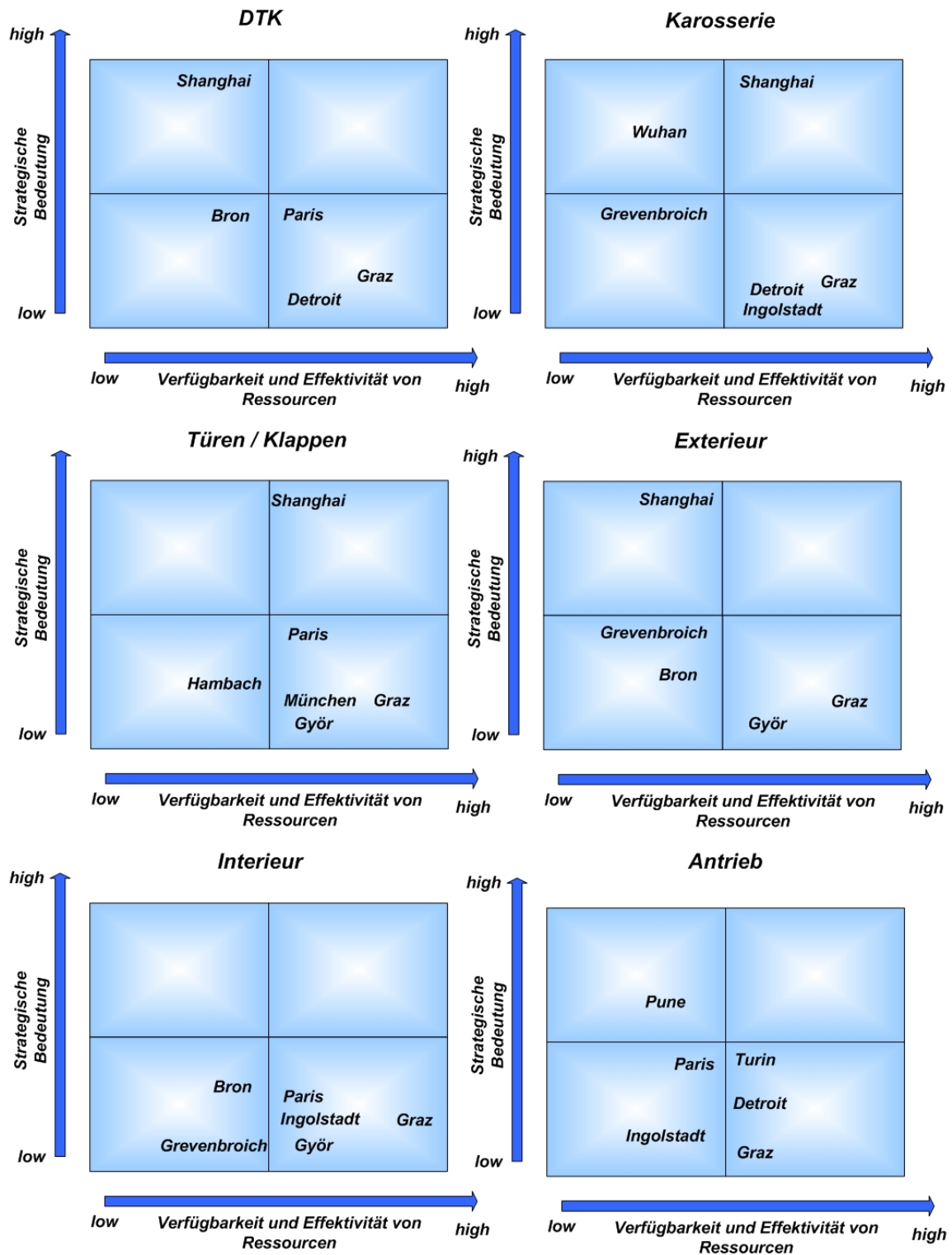


Abbildung 4.6: Strategische Bedeutung einzelner Standorte im Projekt (1)

KAPITEL 4. REALISIERUNG

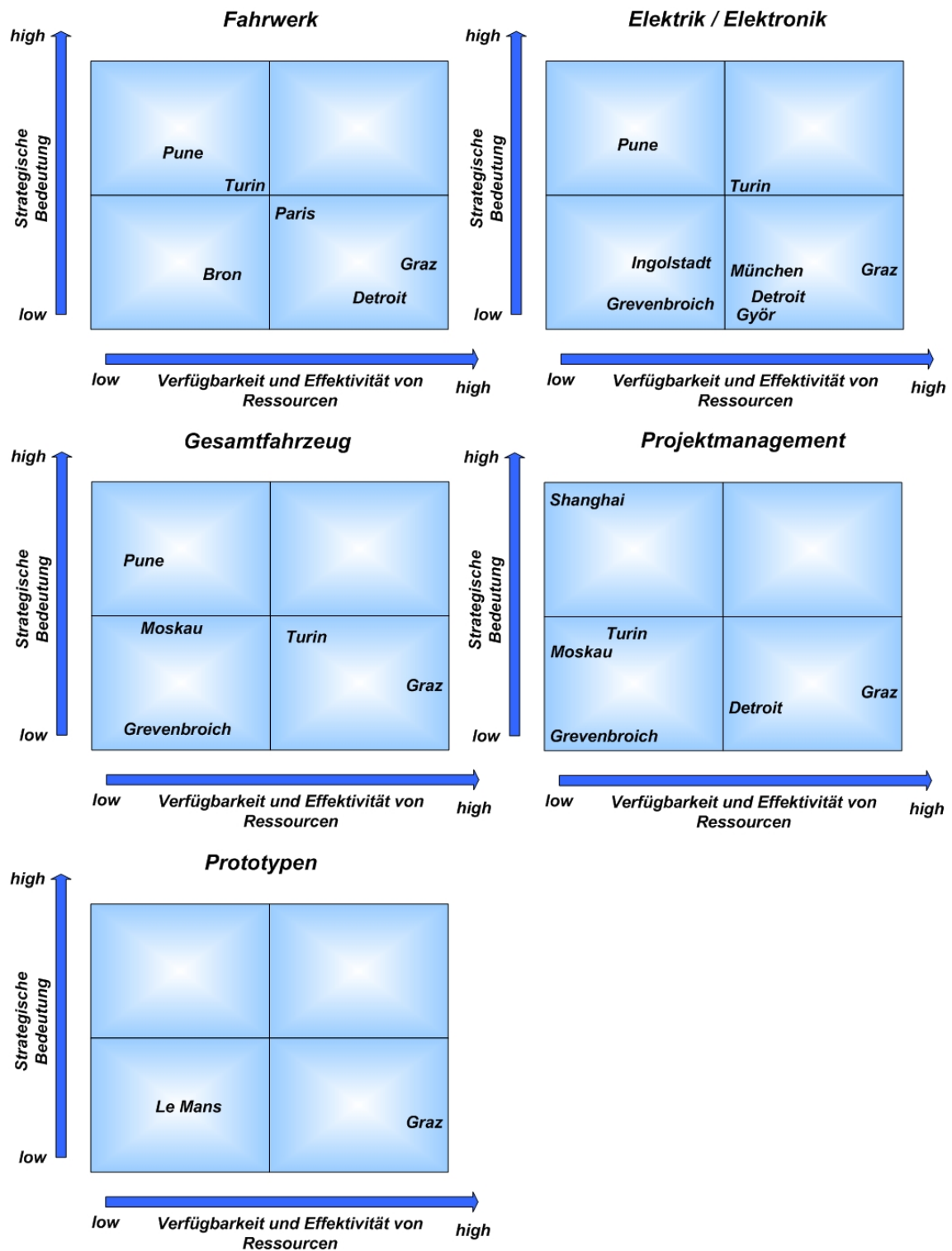


Abbildung 4.7: Strategische Bedeutung einzelner Standorte im Projekt (2)

4.3 Interkulturelle Risikoanalyse

Als nächster Schritt soll nun erläutert werden, inwiefern sich die verschiedenen Nationalkulturen der einzelnen Standorte untereinander differenzieren. In Abschnitt 3.3 wurden daher zwei bedeutende Modelle der vergleichenden Kulturforschung vorgestellt, welche als Ausgangspunkt für eine Risikobewertung interkultureller Zusammenarbeit verwendet werden. Den Kern dieser beiden Modelle bilden die jeweils 5 bzw. 7 Dimensionen, welche die Unterschiede der einzelnen Nationen möglichst ganzheitlich darstellen sollen, ohne dabei gegenseitig zu korrelieren. Aus genau diesem Grund - der nicht erwünschten Korrelation einzelner Dimensionen - ist es nicht sinnvoll, unterschiedliche Modelle, wie etwa jene von Hofstede und Trompenaars, zu vermischen. Dies würde eine Gewichtung bestimmter kultureller Eigenschaften bzw. Charakteristiken bewirken und somit das Ergebnis eines direkten Vergleiches mehr oder weniger verfälschen. Es ist also notwendig, sich im Rahmen der Risikoanalyse für ein Modell zu entscheiden, um Ungenauigkeiten so gut wie möglich zu reduzieren. Die Entscheidung wird dabei in diesem Fall zugunsten des Modelles von Hofstede gefällt, da dieses eine deutlich vorteilhaftere Historie aufzuweisen hat:

- Mit 74 untersuchten Nationen handelt es sich mit Abstand um die umfangreichsten Untersuchungen.
- Der Untersuchungszeitraum beträgt mit mehr als 30 Jahren weit mehr als jener anderer Modelle.
- Sowohl die Messmethoden als auch die Auswertung dieser wurde über diesen weiten Zeitraum ständig verbessert.
- Zur direkten Vergleichbarkeit wurden die einzelnen Ergebnisse um ihre gegenseitige Korrelation korrigiert.
- Weiters sind die Dimensionen in ein Punktesystem (prinzipiell 0 bis 100) integriert, welches einen direkten Vergleich untereinander ermöglicht.

Dennoch muss festgehalten werden, dass es trotz aller Erfahrung und Anwendung statistischer Methoden nicht möglich ist, eine absolut eindeutige Aussage über kulturelle Unterschiede

KAPITEL 4. REALISIERUNG

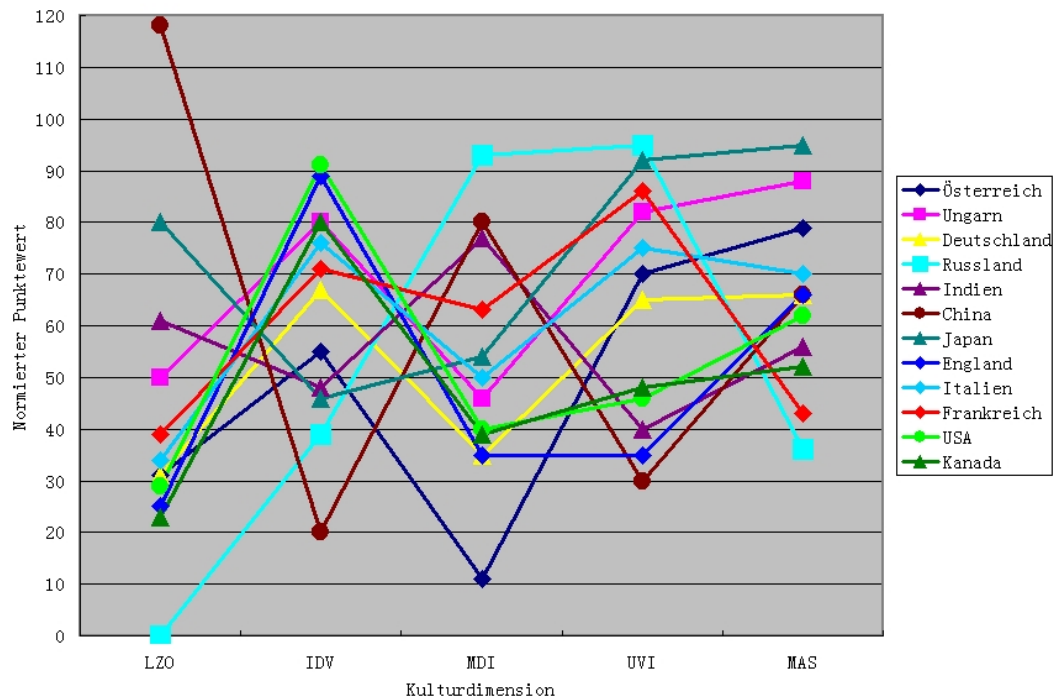


Abbildung 4.8: Gegenüberstellung der Standorte nach den 5 Kulturdimensionen von Hofstede zu tätigen. Alleine dadurch, dass Menschen in der Praxis sich oft anders verhalten als sie es bei Untersuchungen angeben, erzeugt Ungenauigkeiten im Gesamtergebnis. Nichtsdestotrotz spiegelt eine solche Untersuchung, in Abhängigkeit ihrer Dauer bzw. ihres Umfanges, eine mehr oder weniger exakte Approximation der Realität wider. In Abb. 4.8 sind die einzelnen Standorte von MAGNA Steyr hinsichtlich ihrer Punktwerte nach den Dimensionen von Geert Hofstede einander gegenübergestellt. Eine komplette Aufstellung aller Ergebnisse ist in Anhang A zu finden. Daraus ergeben sich des weiteren die in Abb. 4.9 dargestellten Unterschiede zwischen den Nationen, welche wie folgt errechnet werden:

$$\Delta P = P_{Standort1} - P_{Standort2}$$

Da die Werte der 5 Dimensionen auf ein einheitliches Punktesystem skaliert sind, kann die Annahme getroffen werden, dass für eine ganzheitliche Betrachtung einer Kultur alle fünf von gleicher Bedeutung sind. Die Basis für dieses Punktesystem bildet den Wertebereich von 0 bis 100 ab. In Ausnahmefällen existieren darüber hinaus gehende Werte, welche in einer besonders distanzierten Form zu einem Grossteil der übrigen Gemeinschaften steht. Daher wird auch für die Berechnung der *prozentuellen Kulturdivergenz* zwischen zwei Ländern dieser

KAPITEL 4. REALISIERUNG

Maskulinität (MAS)

	Österreich	Ungarn	Deutschland	Russland	Indien	China	Japan	England	Italien	Frankreich	USA	Kanada
Österreich	0											
Ungarn	9	0										
Deutschland	13	22	0									
Russland	43	52	30	0								
Indien	23	32	10	20	0							
China	13	22	0	30	10	0						
Japan	16	7	29	59	39	29	0					
England	13	22	0	30	10	0	29	0				
Italien	9	18	4	34	14	4	25	4	0			
Frankreich	36	45	23	7	13	23	52	23	27	0		
USA	17	26	4	26	6	4	33	4	8	19	0	
Kanada	27	36	14	16	4	14	43	14	18	9	10	0

Individualität (IDV)

	Österreich	Ungarn	Deutschland	Russland	Indien	China	Japan	England	Italien	Frankreich	USA	Kanada
Österreich	0											
Ungarn	25	0										
Deutschland	12	13	0									
Russland	16	41	28	0								
Indien	7	32	19	9	0							
China	35	60	47	19	28	0						
Japan	9	34	21	7	2	26	0					
England	34	9	22	50	41	69	43	0				
Italien	21	4	9	37	28	56	30	13	0			
Frankreich	16	9	4	32	23	51	25	18	5	0		
USA	36	11	24	52	43	71	45	2	15	20	0	
Kanada	25	0	13	41	32	60	34	9	4	9	11	0

Machtdistanz (MDI)

	Österreich	Ungarn	Deutschland	Russland	Indien	China	Japan	England	Italien	Frankreich	USA	Kanada
Österreich	0											
Ungarn	35	0										
Deutschland	24	11	0									
Russland	82	47	58	0								
Indien	66	31	42	16	0							
China	69	34	45	13	3	0						
Japan	43	8	19	39	23	26	0					
England	24	11	0	58	42	45	19	0				
Italien	39	4	15	43	27	30	4	15	0			
Frankreich	52	17	28	30	14	17	9	28	13	0		
USA	29	6	5	53	37	40	14	5	10	23	0	
Kanada	28	7	4	54	38	41	15	4	11	24	1	0

Unsicherheitsvermeidung (UVI)

	Österreich	Ungarn	Deutschland	Russland	Indien	China	Japan	England	Italien	Frankreich	USA	Kanada
Österreich	0											
Ungarn	12	0										
Deutschland	5	17	0									
Russland	25	13	30	0								
Indien	30	42	25	55	0							
China	40	52	35	65	10	0						
Japan	22	10	27	3	52	62	0					
England	35	47	30	60	5	5	57	0				
Italien	5	7	10	20	35	45	17	40	0			
Frankreich	16	4	21	9	46	56	6	51	11	0		
USA	24	36	19	49	6	16	46	11	29	40	0	
Kanada	22	34	17	47	8	18	44	13	27	38	2	0

Langzeitorientierung (LZO)

	Österreich	Ungarn	Deutschland	Russland	Indien	China	Japan	England	Italien	Frankreich	USA	Kanada
Österreich	0											
Ungarn	19	0										
Deutschland	0	19	0									
Russland	-	-	-	0								
Indien	30	11	30	-	0							
China	87	68	87	-	57	0						
Japan	49	30	49	-	19	38	0					
England	6	25	6	-	36	93	55	0				
Italien	3	16	3	-	27	84	46	9	0			
Frankreich	8	11	8	-	22	79	41	14	5	0		
USA	2	21	2	-	32	89	51	4	5	10	0	
Kanada	8	27	8	-	38	95	57	2	11	16	6	0

Abbildung 4.9: Absolute Differenz der Punktwerte zwischen allen Standorten

KAPITEL 4. REALISIERUNG

	Österreich	Ungarn	Deutschland	Russland	Indien	China	Japan	England	Italien	Frankreich	USA	Kanada
Österreich	0%											
Ungarn	20%	0%										
Deutschland	11%	16%	0%									
Russland	42%	38%	37%	0%								
Indien	31%	30%	25%	25%	0%							
China	49%	47%	43%	32%	22%	0%						
Japan	28%	18%	29%	27%	27%	36%	0%					
England	22%	23%	12%	50%	27%	42%	41%	0%				
Italien	15%	10%	8%	34%	26%	44%	24%	16%	0%			
Frankreich	26%	17%	17%	20%	24%	45%	27%	27%	12%	0%		
USA	22%	20%	11%	45%	25%	44%	38%	8%	13%	22%	0%	
Kanada	22%	21%	11%	40%	24%	46%	39%	8%	14%	19%	6%	0%

Abbildung 4.10: Kumulierte, absolute Unterschiede aller 5 Dimensionen nach Standorten

Wertebereich herangezogen, anstatt diesen auf die Spanne zwischen dem niedrigsten bzw. höchsten Wert zu skalieren.

$$PK[\%] = \frac{\Delta P_{MAS} + \Delta P_{MDI} + \Delta P_{IDV} + \Delta P_{UVI} + \Delta P_{LZO}}{5}$$

Das in Abb. 4.10 dargestellte Ergebnis dieser Kalkulation spiegelt dabei die **durchschnittliche Abweichung der Summe aller Kulturdimensionen** zweier untersuchter Länder dar. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Dimension *Langzeitorientierung (LZO)* für Ungarn nicht verfügbar ist. Daher wurden bei allen Vergleichen mit dieser Nation nur die übrigen vier Dimensionen verwendet.

4.4 Gliederung

Die in den vorhergehenden Abschnitten gewonnenen Informationen können nun dazu genutzt werden, ein ergebnisoptimiertes Planen und Durchführen transnationaler Projekte zu ermöglichen. Dabei wird neben dem Aspekt der Nutzung weltweit verteilter Ressourcen auch das nicht unbedeutende Kriterium der interkulturellen Zusammenarbeit berücksichtigt. Wie bereits diskutiert, erlaubt die in Abb. 4.4 dargestellte Einteilung der Geschäftsfelder vier Kombinationsmöglichkeiten mit entsprechend unterschiedlichen Anforderungen an den ausführenden Unternehmensstandort. Jeder Themenbereich stellt somit hinsichtlich seiner Zuordnung in das Gefüge zwischen lokaler Reaktionsfähigkeit und globaler Integration gewisse Voraussetzungen an eine Organisation. Als nächster Schritt werden nun die angesprochenen vier Kategorien einer oder mehrerer strategisch sinnvollen Organisationseinheit hinterlegt, welche im Wesentlichen nach folgendem Muster klassifiziert werden können.

- ***Notwendigkeit für globale Koordination:*** Die primäre Anforderung, welche von einer in Frage kommenden Organisationseinheit zu erwarten ist, definiert sich vor allem durch das Kompetenzniveau. Das impliziert weitergehend ein termingerechtes zur Verfügung stellen qualitativ akzeptabler Ressourcen.
- ***Notwendigkeit für lokales Agieren:*** Hierfür ist eine lokale bzw. kulturelle Nähe der ausführenden Organisation zum Markt erforderlich. Kundennahe *Branchoffices* ermöglichen hier intensive Abstimmungen bzw. Networking mit dem Kunden.
- ***Notwendigkeit für globale Koordination sowie lokales Agieren:*** Nur Standorte die als strategische Führer klassifiziert wurden, können diesen Anforderungen gerecht werden. Hierbei sind sowohl die lokalen Bedürfnisse als auch die erforderlichen Ressourcen abzudecken.
- ***Keine explizite Einschränkung hinsichtlich Marktnähe bzw. Integration:*** Aufgaben, denen keine besondere Bedeutung hinsichtlich der diskutierten Anforderungen zukommt, können in Abhängigkeit der verfügbaren Ressourcen sowie deren ökonomischer Effizienz an beliebige Organisationseinheiten verteilt werden.

KAPITEL 4. REALISIERUNG

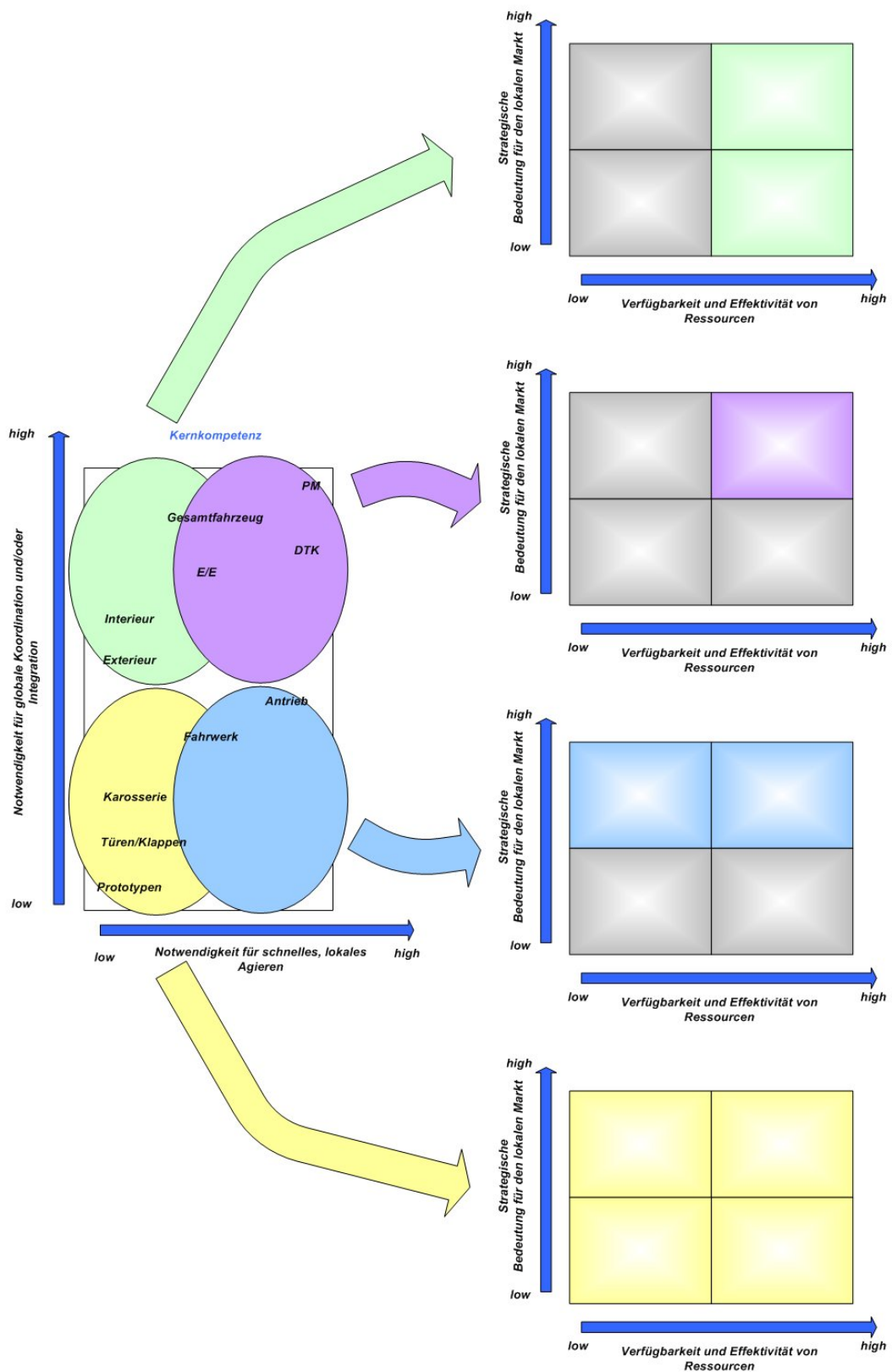


Abbildung 4.11: Strategische Aufteilung der Arbeitsumfänge auf einzelne Standorte

KAPITEL 4. REALISIERUNG

Einschränkungen diesbezüglich sind vor allem durch die bereits angesprochenen bzw. behandelten Themen *Komplexität im Projekt* sowie *interkulturelle Zusammenarbeit* gegeben.

Als Ergebnis dieses Arbeitsschrittes steht somit für jede Kompetenz (oder auch Geschäftsfeld) ein Reihe von Organisationseinheiten (Sub-Einheiten) zur Verfügung, welche sich mehr oder weniger für dessen Abwicklung qualifizieren. Um einerseits den Prozess zu verdeutlichen, andererseits aber auch eine nachvollziehbare Übersicht bzw. Präsentationsfähigkeit zu erhalten, bietet sich die in Abb. 4.11 dargestellt grafische Interpretation dieser Methode an. Ferner kann das Ergebnis selbst in einem *erweiterten Kompetenzportfolio* abgebildet werden. Das bedeutet, dass die in Abschnitt 4.2 (siehe auch Abb. 4.2) ermittelte Matrix

		USA	Frankreich				Italien	China	Indien	Russland	Deutschland	Ungarn	Österreich			
		Detroit	Paris	Le Mans	Hambach	Bron	Turin	Wuhan	Shanghai	Pune	Moskau	München	Ingoistadt	Grevenbroich	Györ	Graz
Gesamtfahrzeug	DTK															
	Karosserie															
	Türen / Klappen															
	Exterieur															
	Interieur															
	Antrieb															
	Fahrwerk															
	Elektrik / Elektronik															
	Gesamtfahrzeug															
	Projektmanagement															
	Prototypen															

	Die erforderlichen Ressourcen sind vorhanden und die lokale Nähe zum Kunden ist gegeben
	Entweder mangelnde Ressourcen ODER geringe Bedeutung für den lokalen Kunden
	Weder Ressourcen noch strategische Bedeutung von nennenswerter Relevanz

Abbildung 4.12: Verfügbarkeiten sowie Eignung der einzelnen Standorte

KAPITEL 4. REALISIERUNG

unter Zuhilfenahme einer Ampel-Bewertung (rot, gelb, grün) dahingehend erweitert wird, um besagte Qualifizierung einzelner Unterorganisationen für jedes Arbeitspaket, respektive Geschäftsfeld, zu veranschaulichen (Abb. 4.12).

Hiervon gilt es nun abzuleiten, welche Standorte am besten zusammenarbeiten bzw. die ideale Schnittstelle zum Kunden repräsentieren. Dazu werden die in Abschnitt 4.3 (Interkulturelle Risikoanalyse) ermittelten Informationen genutzt, um die soeben besprochene *erweiterte Kompetenz-Matrix* diesbezüglich zu ergänzen. Um ein allgemeines Grundverständnis für die Ausgangssituation zu schaffen, ist in Abb. 4.13 die herkömmliche Betrachtungsweise der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden vereinfacht dargestellt. Darauf aufbauend wird durch die besagte Risikoanalyse die in Abb. 4.14 gezeigte, kulturell differenzierte Ansicht erzeugt. Die daraus resultierenden Auswirkungen manifestieren sich dabei nicht nur zwischen dem Kunden und dem Unternehmen, sondern auch intern (zwischen einzelnen Engineering Centers). Es kann also zwischen folgenden zwei Kommunikationsschnittstellen unterschieden werden:

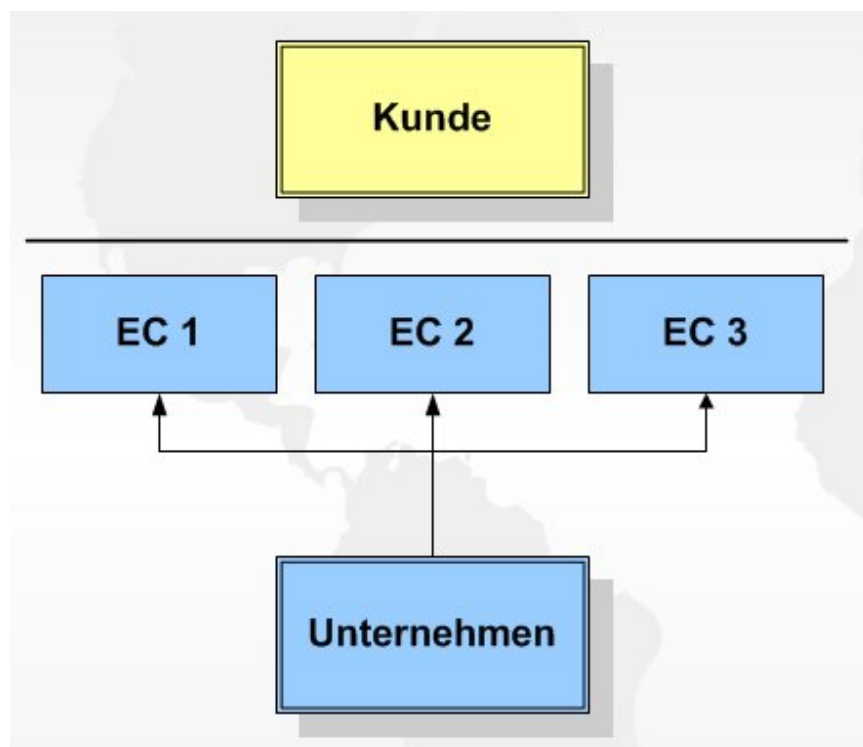


Abbildung 4.13: Herkömmliche Betrachtungsweise von Unternehmen-Kunden Beziehungen

KAPITEL 4. REALISIERUNG

- **Extern:** Dies sind Schnittstellen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Hierbei wirken sich insbesondere sogenannte *Front Offices* (Standorte mit unmittelbarer Nähe zum Kunden) äußerst positiv aus.
- **Intern:** Besonders inhaltlich umfangreiche, komplexe Projekte erfordern Strukturen wie das *Simultaneous Engineering* - also ein koordiniertes, gleichzeitiges Bearbeiten verschiedener, zusammengehöriger Themen. Die so entstehenden, erforderlichen Kommunikationsschnittstellen bergen insbesondere bei lokal verstreuten EC's die in dieser Arbeit diskutierten Risiken.

Wie bereits angedeutet, wird als finaler Schritt das Kompetenzportfolio um die interkulturelle Risikoanalyse erweitert. Dabei wird zwischen einem *internen* und einem *externen* Risiko unterschieden. Inwieweit die jeweiligen, möglichen Problemfelder Auswirkungen auf das Gesamtergebnis zeigen, muss für jede Situation gesondert erörtert werden. Für das bestehende Beispiel ist in Abb. 4.15 eine mögliche Zusammensetzung einzelner Organisationen zu einer Einheit dargestellt.

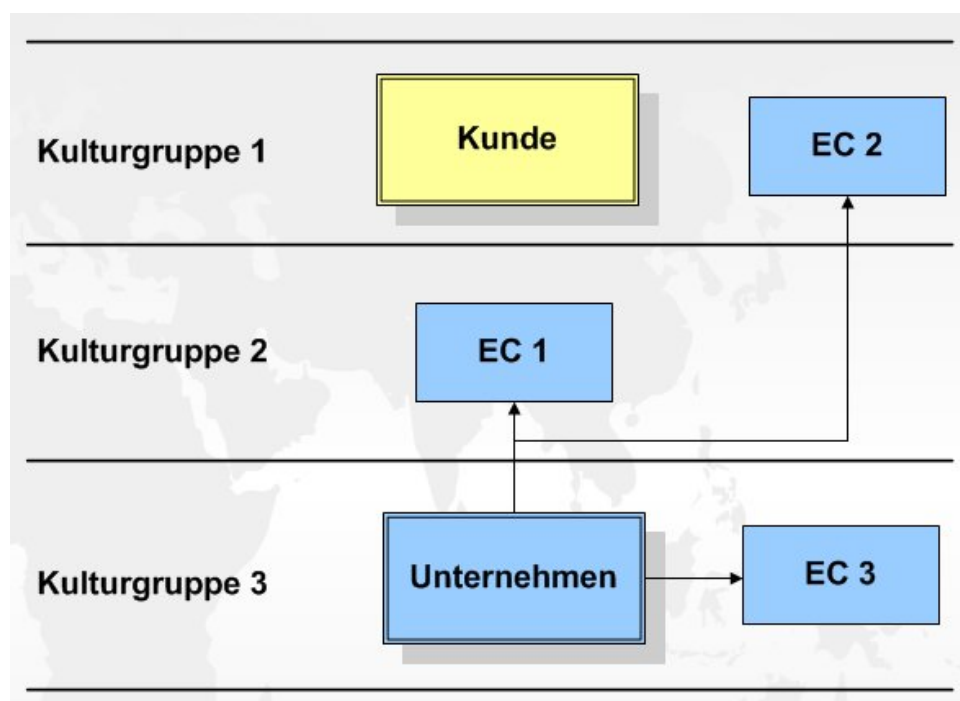


Abbildung 4.14: Kulturell differenzierte Beziehungen

KAPITEL 4. REALISIERUNG

		Österreich	Indien	China	
		Graz	Pune	Shanghai	Wuhan
Gesamtfahrzeug	DTK	Extern: 49% Intern: 49%		Extern: 0% Intern: 49%	
	Karosserie			Extern: 0% Intern: 0%	Extern: 0% Intern: 0%
	Türen / Klappen			Extern: 0% Intern: 0%	
	Exterieur	Extern: 49% Intern: 49%		Extern: 0% Intern: 49%	
	Interieur	Extern: 49% Intern: 0%			
	Antrieb		Extern: 22% Intern: 0%		
	Fahrwerk		Extern: 22% Intern: 0%		
	Elektrik / Elektronik	Extern: 49% Intern: 31%	Extern: 22% Intern: 31%		
	Gesamtfahrzeug	Extern: 49% Intern: 31%	Extern: 22% Intern: 31%		
	Projektmanagement	Extern: 49% Intern: 49%		Extern: 0% Intern: 49%	
	Prototypen	Extern: 49% Intern: 0%			

Abbildung 4.15: Zusammensetzung eines Projektteams mit entsprechenden Kulturrisiken

Kapitel 5

Implementierung

Last but not least wird ein Vorschlag präsentiert, welcher die Implementierung der im vorhergehenden Kapitel ermittelten Methode in den Angebotsprozess ermöglicht. Weiters wird unter Zuhilfenahme der *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - Analyse* die Anwendbarkeit beziehungsweise der Nutzen dieser Arbeit beurteilt. Dabei soll insbesondere die praktische Durchführbarkeit sowie der dadurch generierte Mehrwert für das Unternehmen MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik beurteilt werden.

5.1 Eingliederung in den Angebotsprozess

Als erster Schritt muss überlegt werden, an welcher Stelle des Prozessablaufes die zukünftigen Arbeitsinhalte durchgeführt werden können. Es lässt sich dabei festhalten, dass einem sinnvollen Ansatz dahingehend eine positiv beurteilte Machbarkeitsanalyse als Grundvoraussetzung voran steht. Auf der anderen Seite sollten zum Zeitpunkt der Angebotsfreigabe die entsprechenden Themen ausgearbeitet sowie deren Resultate evaluiert worden sein. Daraus lässt sich nun die Schlussfolgerung ableiten, dass die Bearbeitung besagter Umfänge durch das Projektteam bzw. den Projektleiter während der dritten Phase des Angebotsmanagements durchgeführt werden sollten. Der in Abb. 5.1 dargestellte Prozessablauf repräsentiert nun eine mögliche Implementierung im Angebotsprozess. Er beinhaltet dabei jene wesentlichen Elemente, welche zur Selektion und Bewertung weltweit verteilter Kompetenzzentren von Bedeutung sind. Wie bereits erwähnt, sollten dabei

KAPITEL 5. IMPLEMENTIERUNG

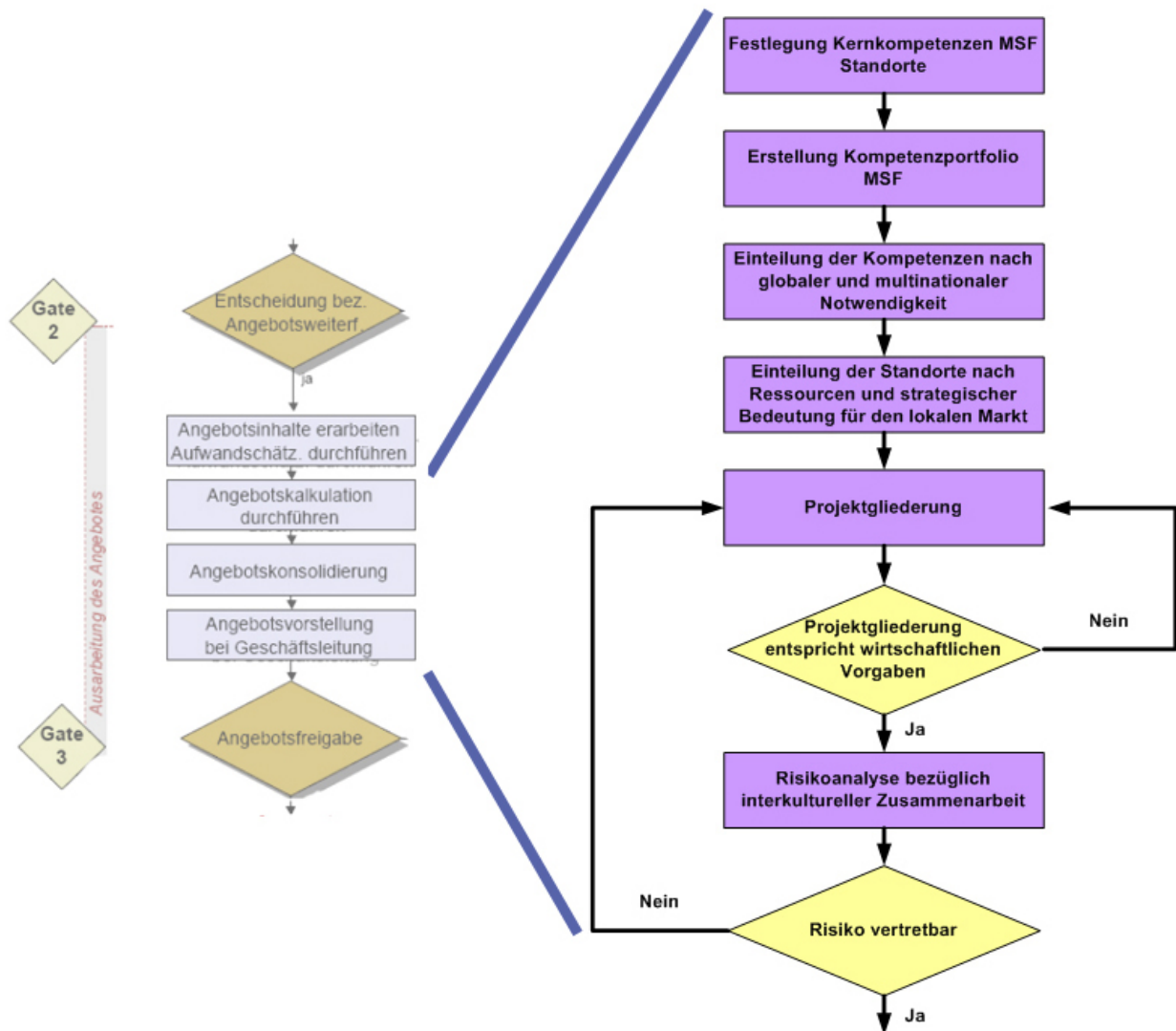


Abbildung 5.1: Prozessablauf

spätestens am dritten Gate alle entsprechenden Aktivitäten abgeschlossen sein, um eine ordnungsgemäße Freigabe zu gewährleisten. Weitergehend sei an dieser Stelle erwähnt, dass die zwei Teilbereiche der vorgestellten Methode, nämlich die

- Optimierung des Organisationsmodells sowie die
- Risikoanalyse interkultureller Zusammenarbeit,

auch separat, also unabhängig voneinander angewandt werden können. Beispielsweise kann die Vergabe von Arbeitspaketen wie bisher auf rein ökonomischer Basis erfolgen, jedoch mit

KAPITEL 5. IMPLEMENTIERUNG

einer anschließenden Risikobewertung des Resultates. Andererseits kann eine strategische Gliederung erfolgen, ohne die Risiken interkultureller Zusammenarbeit zu berücksichtigen.

5.2 SWOT - Analyse

Abschliessend soll mit der in Abb. 5.2 dargestellten SWOT-Analyse das Ergebnis dieser Arbeit möglichst objektiv beurteilt werden. Dabei werden kritische Punkte einander gegenübergestellt, um das Potential sowie die Risiken bestmöglich zu erfassen.

5.2.1 SO-Strategien: Stärken/Chancen

Die Verbindung der beiden Möglichkeiten, einerseits schnell auf Veränderungen lokaler Entwicklungspartner, Kunden und Lieferanten zu reagieren, andererseits global verteilte Ressourcen bzw. Kompetenzen zu nutzen, erfordert optimierte Unternehmensprozesse. Dies beginnt bei der Verbesserung des Austausches von Know-How zwischen den einzelnen Standorten und geht hin bis zur Erschließung neuer Geschäftsfelder durch eine verbesserte Abdeckung bzw. Ausnutzung vorhandener Ressourcen. Weiters können durch die Kenntnis des Einflusses nationalkultureller Unterschiede Probleme in der Zusammenarbeit mit dem Kunden - sowie im Unternehmen selbst - frühzeitig erkannt werden. Diese grundlegende soziale Erkenntnis kann dazu genutzt werden, durch geeignete Wahl von Entwicklungspartnern, respektive Außenstellen, die Akzeptanz und damit die Zufriedenheit beim Kunden zu bekräftigen.

5.2.2 WT-Strategien: Schwächen/Risiken

Einen Schlüsselfaktor für den Erfolg stellt mit Sicherheit die Komplexität der Projektstruktur dar. Wird diese zu umfangreich, entstehen meist unmittelbar Probleme zwischen den einzelnen Schnittstellen. In weiterer Folge reduziert sich dann für gewöhnlich die Effektivität des Projektes, was den Gesamterfolg erheblich gefährdet. Es ist also Teil der Aufgabe des Angebot-Projektteams, die jeweiligen Informationen gezielt und sinnvoll einzusetzen, um ein möglichst optimales Endresultat zu erhalten. Weiters können Ungenauigkeiten in Bezug auf

KAPITEL 5. IMPLEMENTIERUNG

einzelne, möglicherweise lokal vorhandene Spitzenkompetenzen auftreten. Diese werden auf Grund des allgemeinen Ansatzes kultureller Merkmale bzw. Dimensionen nicht erfasst. Diese Tatsache verfälscht im Endeffekt mehr oder weniger das Ergebnis der Risikobewertung. Um dem vorzubeugen, sollten solche, sporadisch auftretende Spitzenkompetenzen unternehmensweit ermittelt werden.

5.2.3 WO-Strategien: Schwächen/Chancen

Wie bereits erwähnt, birgt ein komplexeres Organisationsmodell potentielle Probleme wie das erschwerte Handling von Schnittstellen. Dem gegenüber steht jedoch die Möglichkeit, durch das weiter verzweigte Netzwerk neue strategische Partnerschaften zu generieren bzw. zu fördern. Dieser Prozess kann sowohl im Unternehmen selbst als auch außerhalb stattfinden. Eine weitere positive Eigenschaft einer komplexen Struktur bietet die Möglichkeit, Know-How schneller und effektiver zu verteilen.

5.2.4 ST-Strategien: Stärken/Risiken

Einerseits offenbart die in dieser Arbeit dargebrachte Methode eine Möglichkeit, sowohl strategische als auch technische Ausrichtungen der Auslandsniederlassungen durch gezielte Aufteilung von Projektumfängen zu optimieren. Dies kann jedoch andererseits zu Missmut und Unstimmigkeit im Mutterunternehmen führen - beispielsweise aus Angst um den eigenen Arbeitsplatz. Um dem entgegenzuwirken, muss die ganzheitliche Bedeutung einer solchen Entscheidung - mit sämtlichen positiven und negativen Einflüssen - intensiv in die Unternehmenskultur eingepflegt werden. Im Endeffekt muss deutlich werden, dass Kriterien wie zum Beispiel der Erhalt der Arbeitsplätze proportional zum Erfolg des Unternehmens stehen.

KAPITEL 5. IMPLEMENTIERUNG

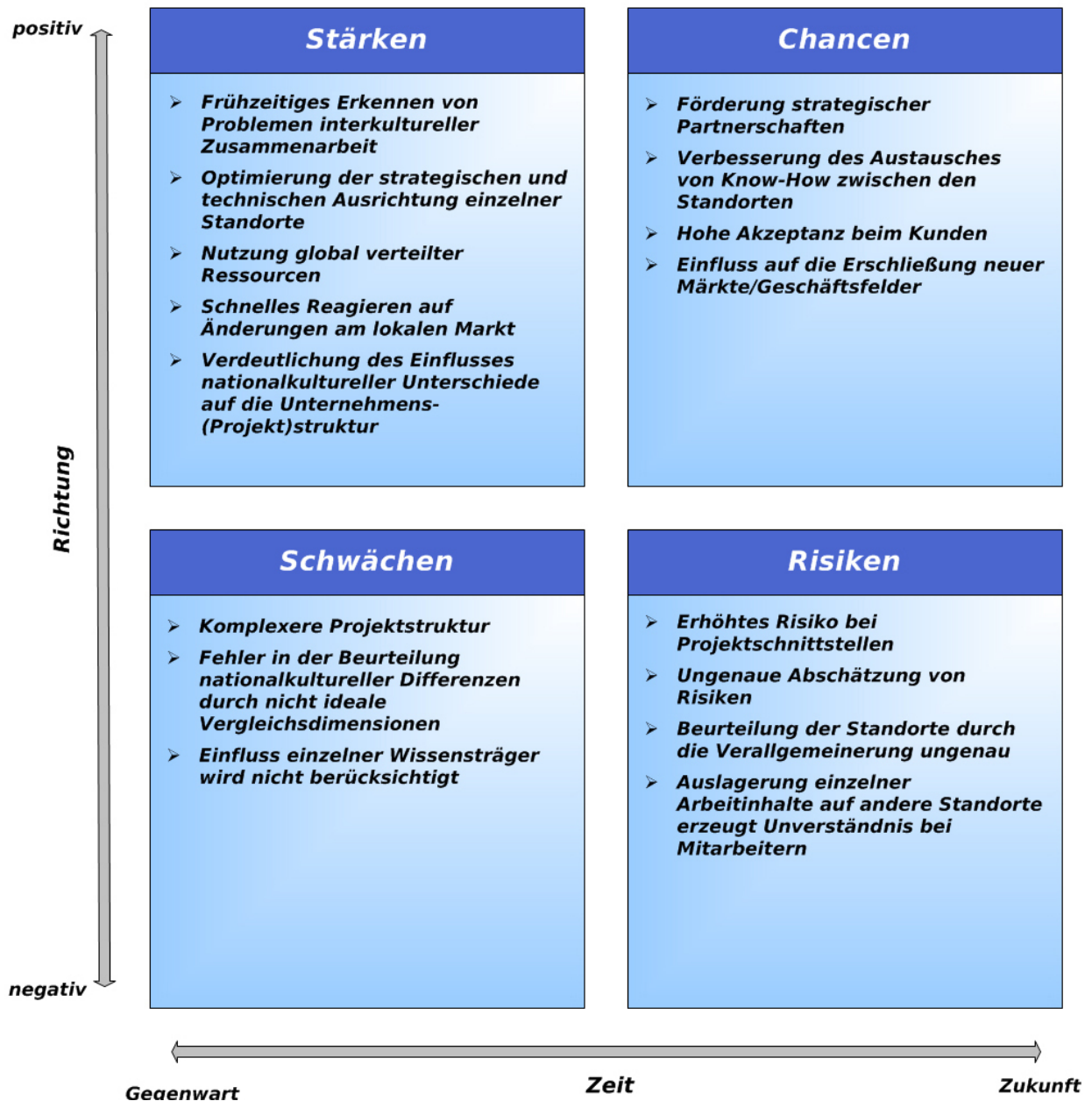


Abbildung 5.2: SWOT-Analyse

Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit war es, einen Weg zu finden, die Vor- und Nachteile interkultureller Zusammenarbeit am Beispiel des Automobilzulieferers MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik zu analysieren, zu bewerten und zum Vorteil des Unternehmens zu nutzen. Es ist also eine Methode erarbeitet worden, mit deren Hilfe bereits im Angebotsprozess die Einbeziehung einzelner Auslandsniederlassungen des Unternehmens hinsichtlich

- Organisationskultur/Organisationsmodell und
- Nationalkultur

optimiert werden kann. Ersterer Punkt behandelt im Wesentlichen eine Abwandlung des Ansatzes eines *transnationalen Unternehmens* von Bartlett und Goshal [13]. Dieser optimiert die Unternehmens bzw. Projektorganisation dahingehend, dass **globale Effizienz**, **lokales Reaktionsvermögen** sowie die **optimale Nutzung aller Ressourcen** vereint werden. Der zweite Punkt dagegen behandelt die durch eine solche weltweite Vernetzung des Unternehmens auftretenden Risiken hinsichtlich zwischenmenschlicher Zusammenarbeit über nationale bzw. lokale Grenzen hinweg. Dazu wurden diverse Kulturmodelle, insbesondere jene von Geert Hofstede [3] und Fons Trompenaars [6], untersucht. In weiterer Folge konnte eine Matrix erstellt werden, nach welcher die Differenzen einzelner Kulturen quantitativ einander gegenübergestellt werden können. Dies ermöglicht für das Unternehmen eine grobe Abschätzung der zu erwartenden Risiken hinsichtlich interkultureller Zusammenarbeit. Die einzelnen, notwendigen Schritte zur Erreichung der gesetzten Zielvorgaben wurden anschließend in einem *Implementierungs-Leitfaden* zusammengefasst, um eine praxisrelevante Umsetzung zu ermöglichen. Zu guter Letzt wurde ein Vorschlag präsentiert, wie besagter

KAPITEL 5. IMPLEMENTIERUNG

Leitfaden in den Angebotsprozess integriert werden kann. Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass ein das Angebotsmanagement unterstützendes Tool geschaffen wurde, mit dessen Hilfe zusätzliche Informationen gewonnen werden können. Die Qualität dieser Informationen hängt in Bezug auf das strategische Organisationsmodell in erster Linie von der Sorgfalt bzw. Intensität der Durchführung im Prozess ab. Hinsichtlich der interkulturellen Risikoanalyse sei erwähnt, dass ein solch komplexes Thema *Mensch* nie hundertprozentig genau bestimmt werden kann. Würde man besagter Risikoanalyse ein anderes Kulturmodell zugrunde legen, käme mit Sicherheit eine zumindest geringe Abweichung zustande. Dennoch bietet die in dieser Arbeit dargebrachte Methode eine gute Möglichkeit, etwaige Hindernisse in Bezug auf zwischenmenschliche Zusammenarbeit rechtzeitig zu erkennen.

Anhang A

Kulturdimensionen nach Hofstede

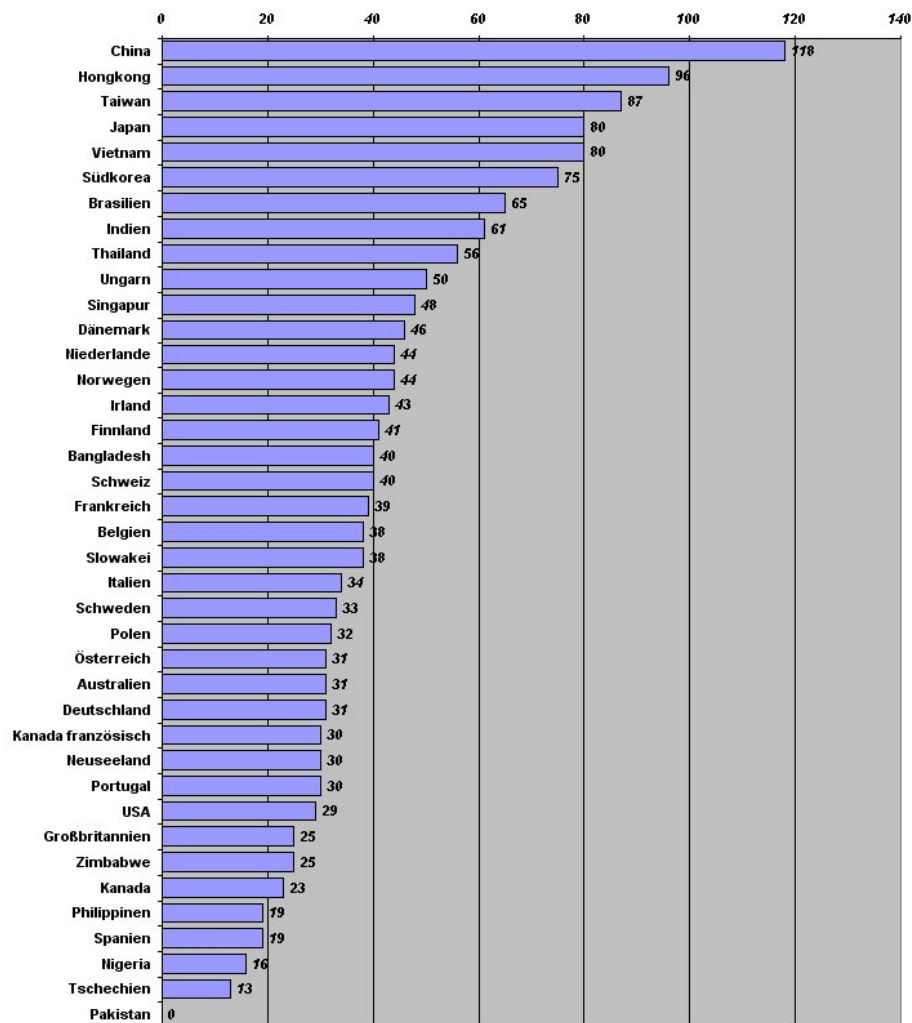


Abbildung A.1: Langzeitorientierung Index (LZO)

ANHANG A. KULTURDIMENSIONEN NACH HOFSTEDE

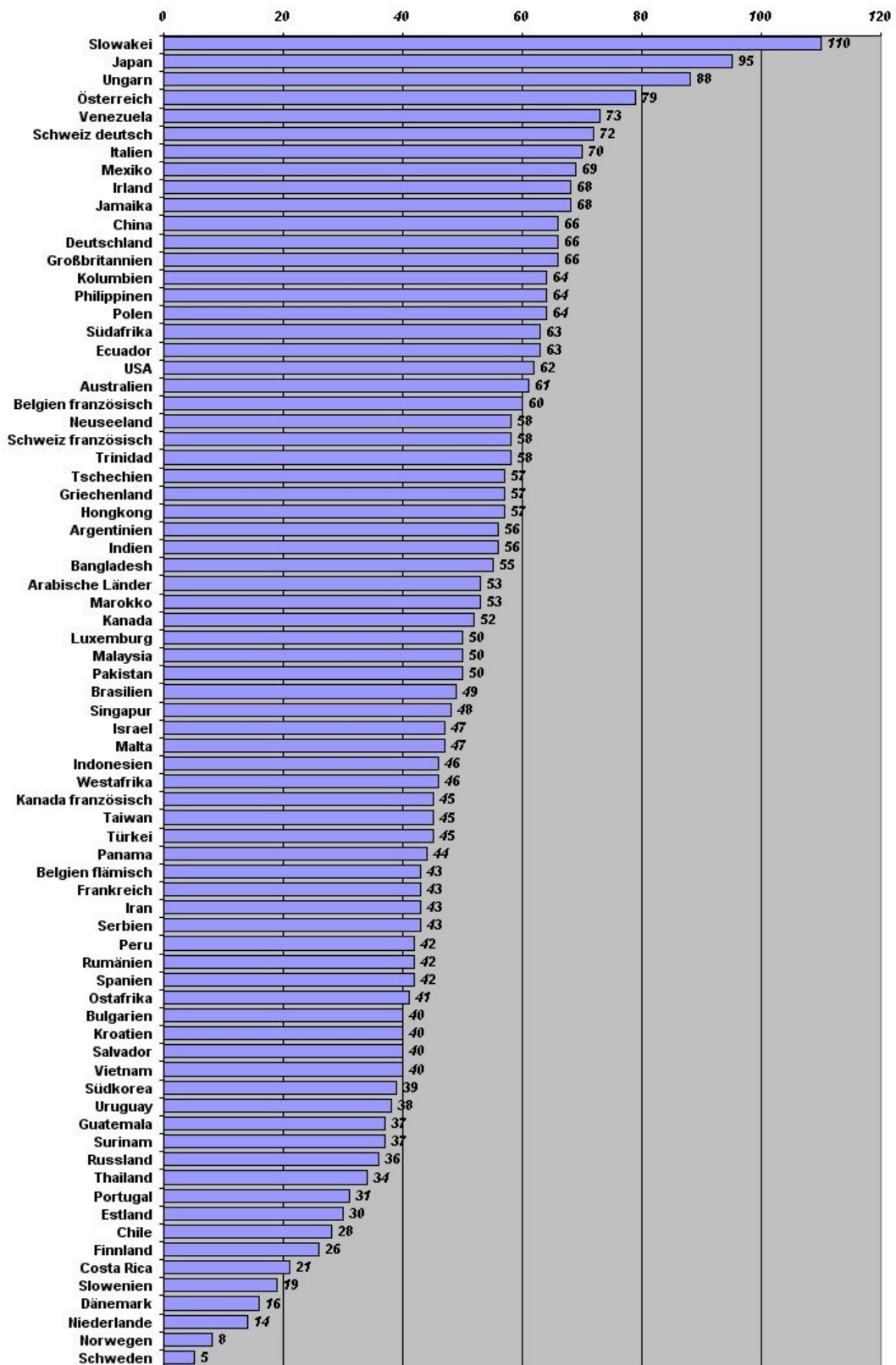


Abbildung A.2: Maskulinität Index (MAS)

ANHANG A. KULTURDIMENSIONEN NACH HOFSTEDE

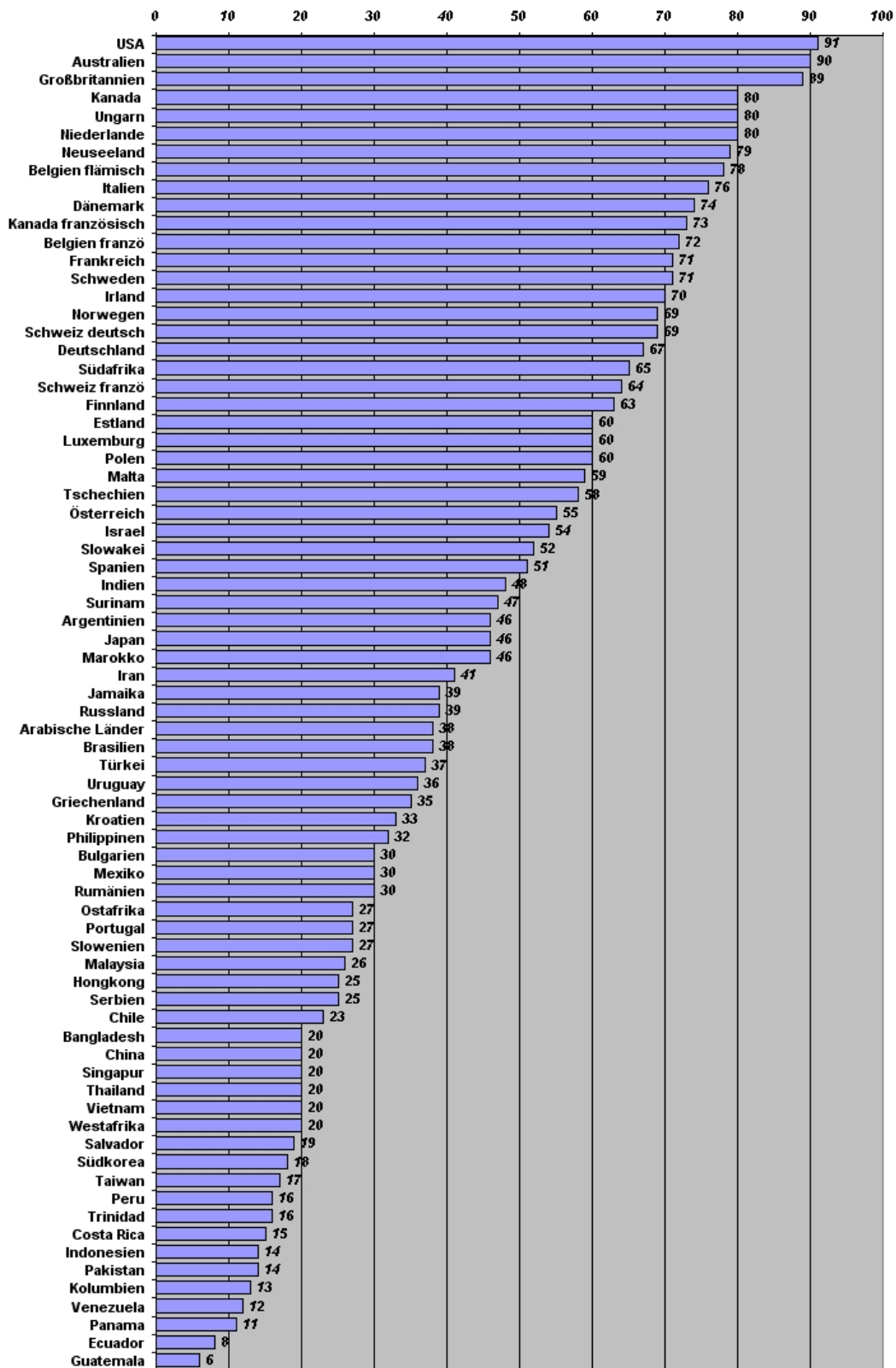


Abbildung A.3: Individualität Index (IDV)

ANHANG A. KULTURDIMENSIONEN NACH HOFSTEDE

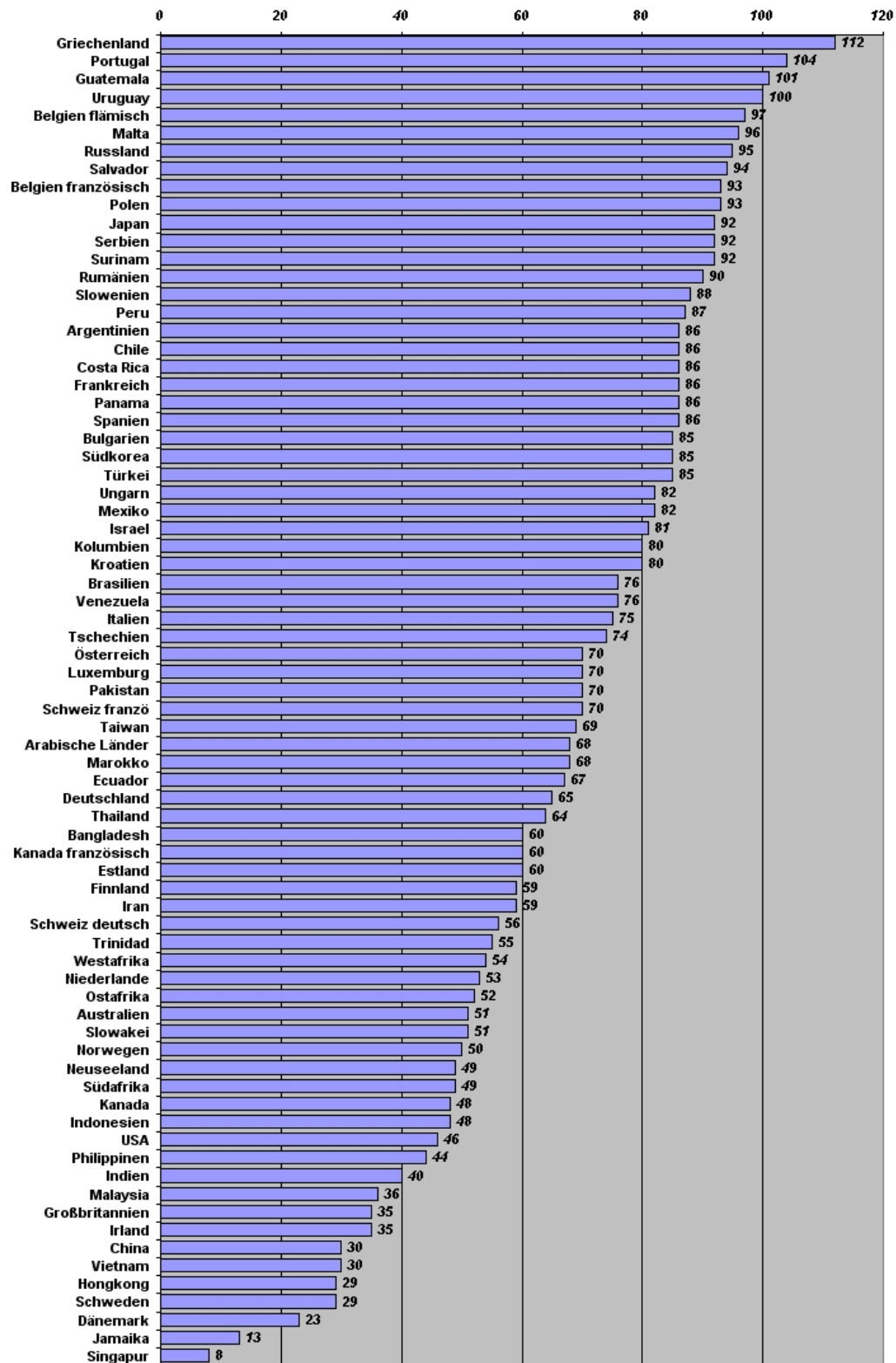


Abbildung A.4: Unsicherheitsvermeidung Index (UVI)

ANHANG A. KULTURDIMENSIONEN NACH HOFSTEDE

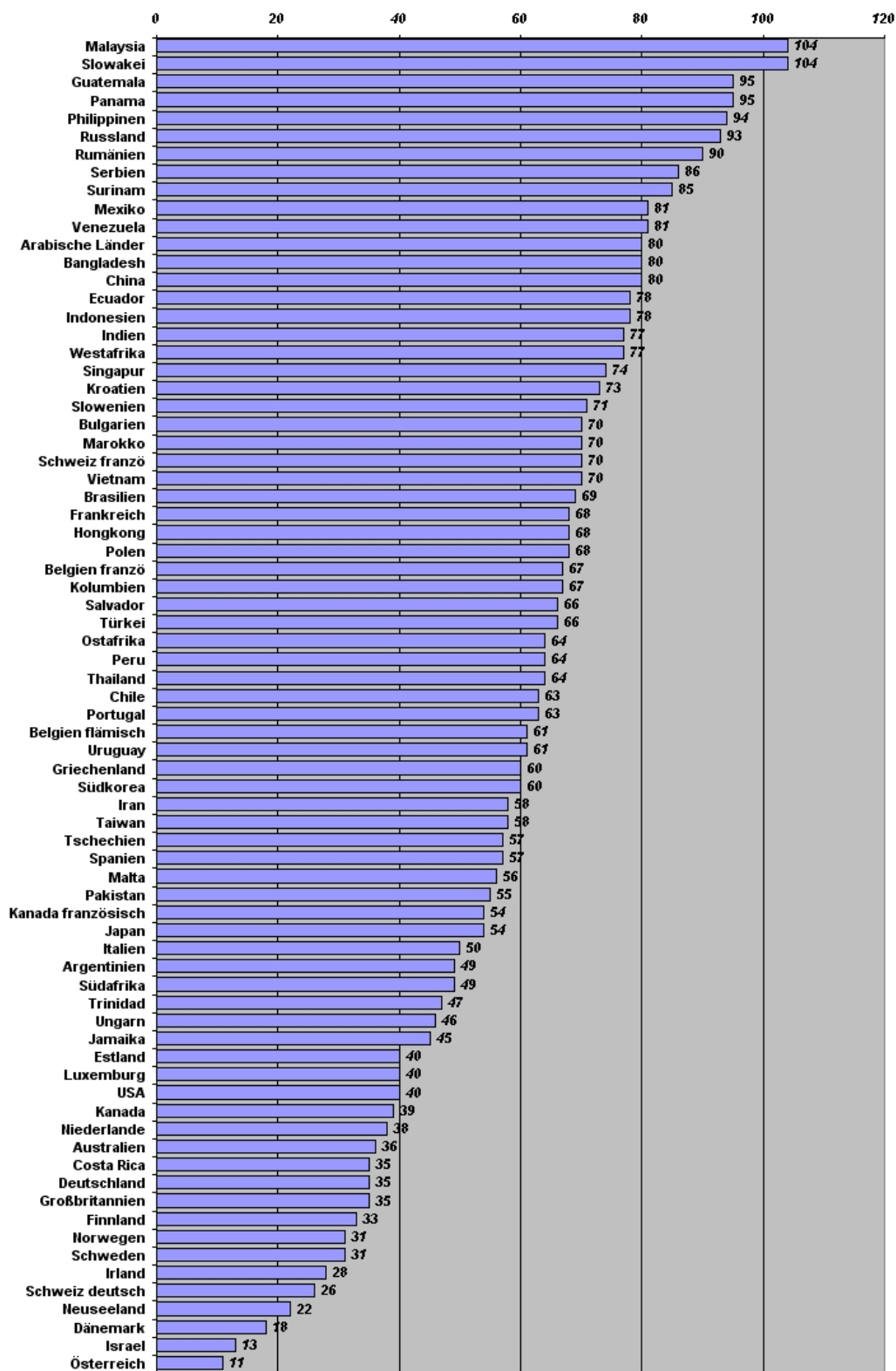


Abbildung A.5: Machtdistanz Index (MDI)

Anhang B

Arbeitsspektrum Gesamtfahrzeugentwicklung



Abbildung B.1: Module und Arbeitsinhalte Gesamtfahrzeugentwicklung (1)

ANHANG B. ARBEITSSPEKTRUM GESAMTFAHRZEUGENTWICKLUNG

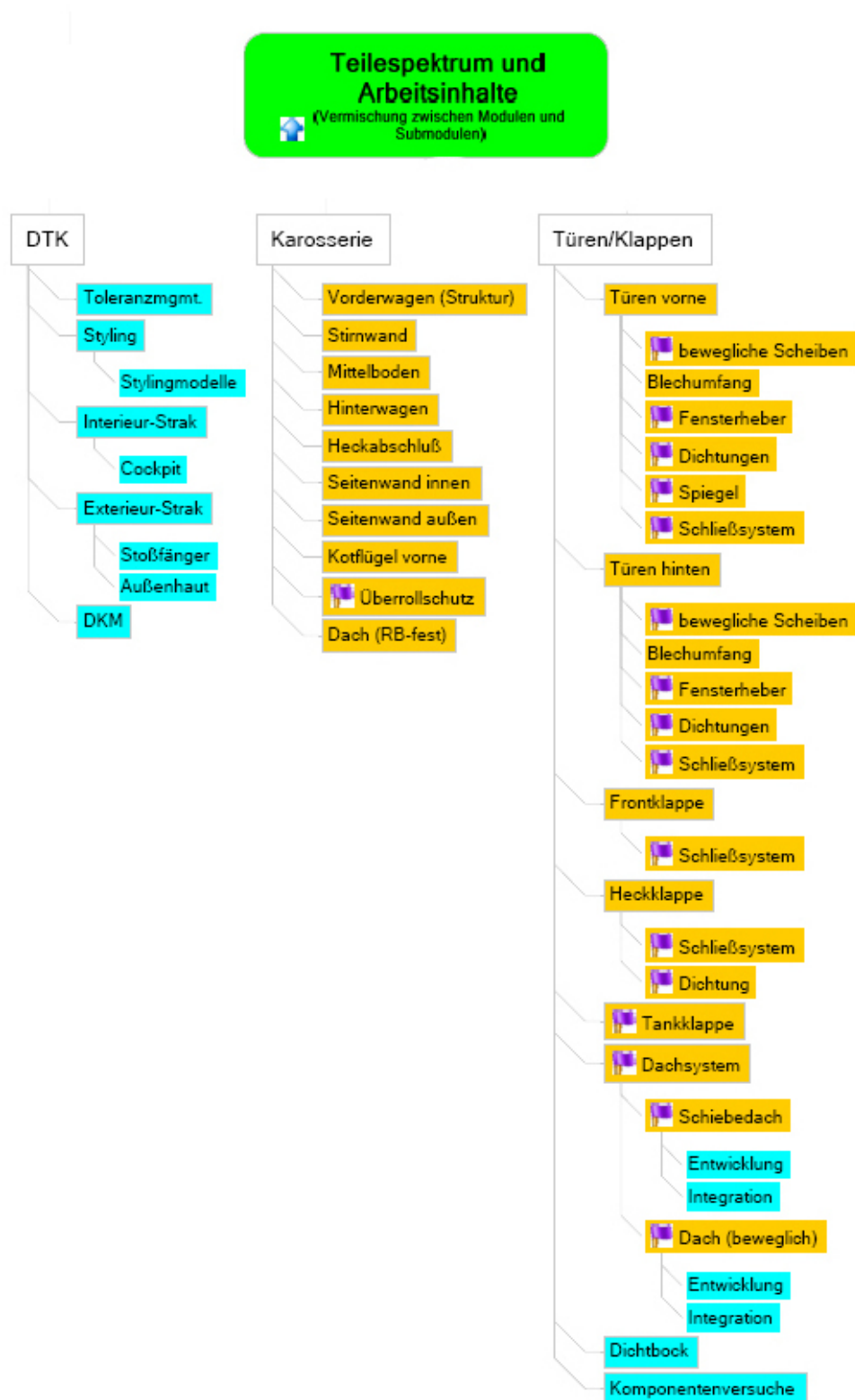


Abbildung B.2: Module und Arbeitsinhalte Gesamtfahrzeugentwicklung (2)

ANHANG B. ARBEITSSPEKTRUM GESAMTFAHRZEUGENTWICKLUNG

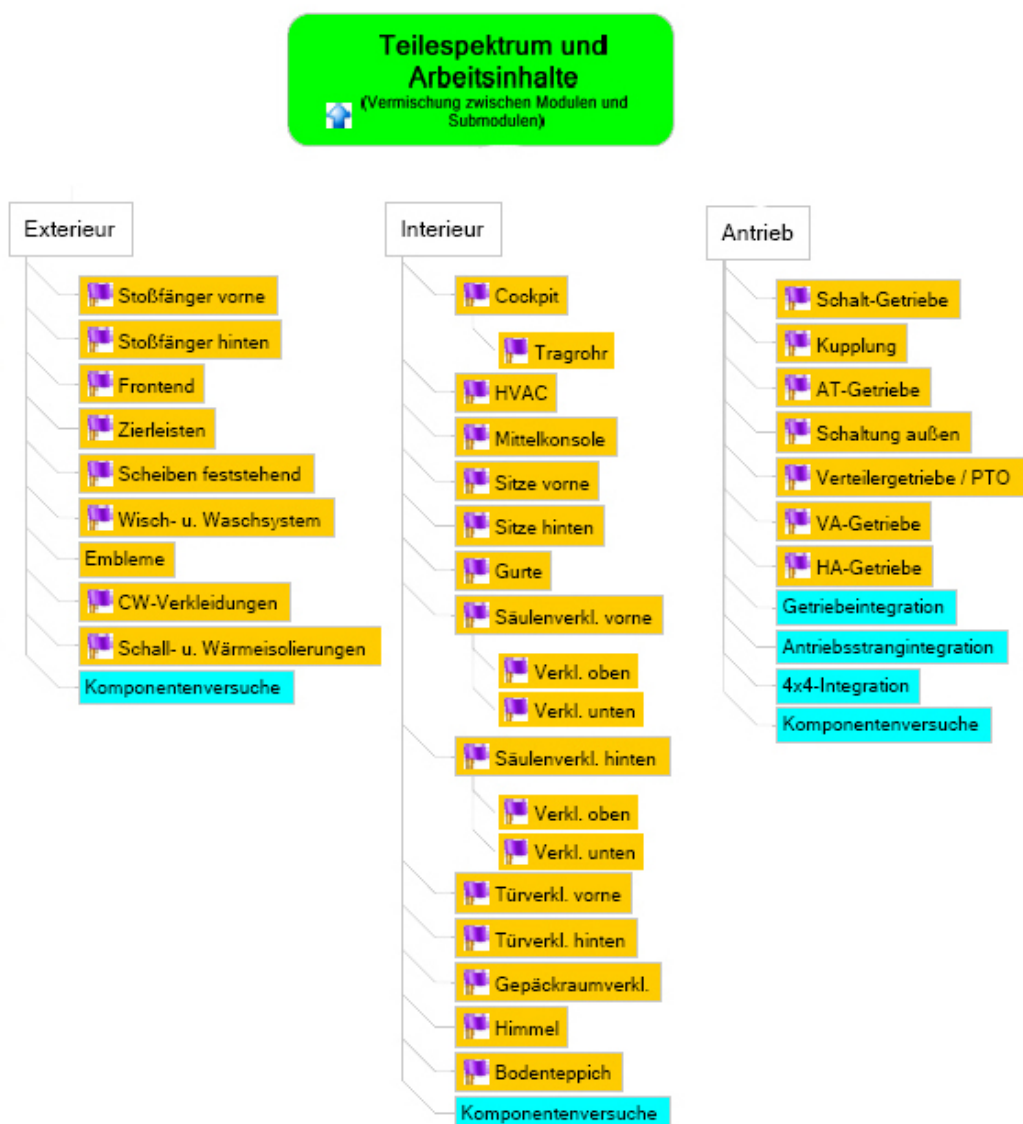


Abbildung B.3: Module und Arbeitsinhalte Gesamtfahrzeugentwicklung (3)

ANHANG B. ARBEITSSPEKTRUM GESAMTFAHRZEUGENTWICKLUNG

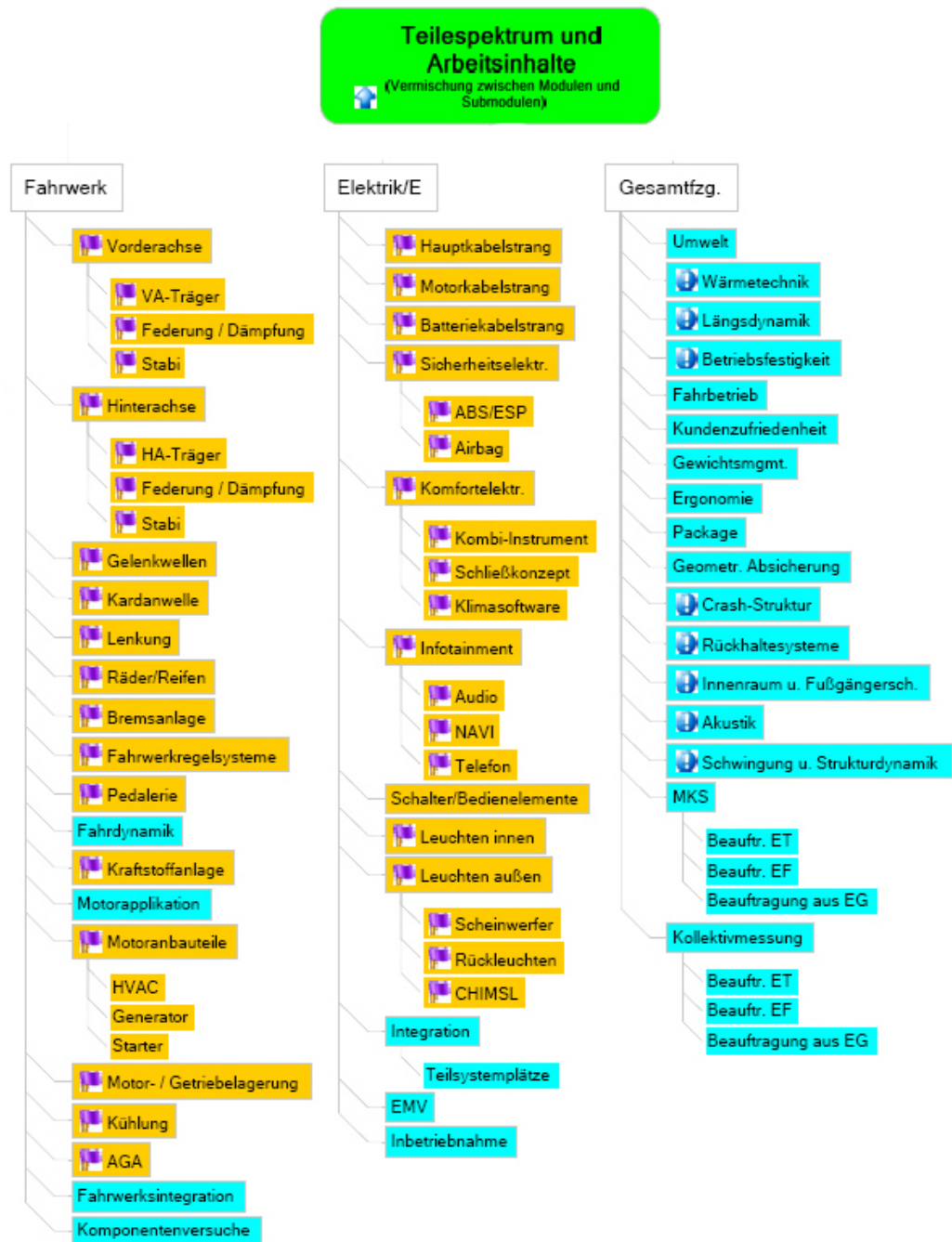


Abbildung B.4: Module und Arbeitsinhalte Gesamtfahrzeugentwicklung (4)

Literaturverzeichnis

- [1] **Hans-Jürgen Warnecke.** Revolution der Unternehmenskultur - Das Fraktale Unternehmen. Springer-Verlag. 2.Auflage. 1993
- [2] **Hans-Erland Hoffmann, Yvonne-Gabriele Schoper, Conor John Fitzsimons.** Internationales Projektmanagement - Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis. Deutscher-Taschenbuch-Verlag. Originalausgabe. 2004
- [3] **Geert Hofstede.** Lokales Denken, Globales Handeln - Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Deutscher-Taschenbuch-Verlag. 3.Auflage. 2006
- [4] **Geert Hofstede.** Cultures Consequences. SAGE Publications. 1980
- [5] **Birgit Hinterholzer.** Prozessorientiertes Angebotswesen - Optimierung der Angebots-erstellung durch Prozessintegration in der Automobilindustrie. Diplomarbeit. 2001
- [6] **Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner.** Riding the Waves of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas-Brealey-Publications. 2001
- [7] **Florian Schluifer, Reinhold Trummer.** Group Standart G50001 - Angebotsprozess. MAGNA Steyr. 2007
- [8] **Werner Wilhelm, Othmar Peier.** Arbeitsanweisung AAE10 005-1 - Angebotsprozess Sparte E. MAGNA Steyr. 2005
- [9] **Edgar H. Schein.** Sloan Management Review. 25 Jg. Heft 2. 1984
- [10] **Edward T. Hall.** Beyond Culture. New York: Anchor Books. 1976
- [11] **Edward B. Taylor.** Prmitive Culture. 1871. Reprint, Hildesheim, Georg Olms. 2005

Literaturverzeichnis

- [12] **Jean-Jacques Rousseau.** Über Kunst und Wissenschaft - Discour sur les Sciences et les Arts. Reprint, Kurt Weigand. 1983
- [13] **Christopher A. Bartlett, Sumantra Goshal.** Managing Across Borders - The Transnational Solution. Havard Business School Press. 1998. Boston, Massachusetts.
- [14] **James March.** Cyert and March. 1963. S118 ff.